

جامعة محمد بوضياف-المسيلة-



معهد علوم و تقنيات النشاطات البدنية و الرياضية

قسم: إدارة و تسيير رياضي

الرقم التسلسلي: 2019/86

رقم التسجيل: D.AS/3C/02/13

أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في

علوم و تقنيات النشاطات البدنية و الرياضية

تخصص: إدارة رياضية

العنوان

معوقات تطبيق الإدارة الالكترونية في إدارة الموارد البشرية بمديريات الشباب والرياضة في

الجزائر من وجهة نظر المديرين والعاملين فيها

دراسة ميدانية على مستوى مديريات الشباب والرياضة لولاية (المسيلة. بسكرة. الجلفة. الأغواط)

من إعداد:

الطالب: فرحي عبد العزيز

تاريخ المناقشة: 2019/06/12

أمام لجنة المناقشة المكونة من السادة

الاسم واللقب	الرتبة العلمية	المؤسسة	الصفة
عمريو زهير	أستاذ التعليم العالي	جامعة المسيلة	رئيسا
شوية بوجمعة	أستاذ التعليم العالي	جامعة المسيلة	مشرفا ومقررا
بشير بن عطية	أستاذ محاضر أ	جامعة المسيلة	ممتحنا
بن عبد الله عبد القادر	أستاذ محاضر أ	جامعة الجلفة	ممتحنا
بونشادة ياسين	استاذ محاضر أ	جامعة الجلفة	ممتحنا

الموسم الجامعي 2018/2019

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

وَوَصَّيْنَا الْإِنْسَانَ بِوَالِدَيْهِ إِحْسَانًا ۖ حَمَلَتْهُ أُمُّهُ كُرْهًا
وَوَضَعَتْهُ كُرْهًا ۖ وَحَمَلُهُ وَفِصَالُهُ ثَلَاثُونَ شَهْرًا ۖ حَتَّىٰ
إِذَا بَلَغَ أَسْدَهُ وَبَلَغَ أَرْبَعِينَ سَنَةً قَالَ رَبِّ أَوْزِعْنِي
أَنْ أَشْكُرَ نِعْمَتَكَ الَّتِي أَنْعَمْتَ عَلَيَّ وَعَلَىٰ وَالِدَيَّ
وَأَنْ أَعْمَلَ صَالِحًا تَرْضَاهُ وَأَصْلِحْ لِي فِي ذُرِّيَّتِي ۗ إِنِّي
تُبْتُ إِلَيْكَ وَإِنِّي مِنَ الْمُسْلِمِينَ

الأحقاف 15

صَدَقَ اللَّهُ الْعَظِيمَ

شكر و عرفان

نشكر الله عز وجل الذي وفقنا لإتمام هذا العمل.
كما أتقدم بجزيل شكري وتقديري إلى الأستاذ الدكتور :شوية بوجمعة
على تفضله بالإشراف على هذا البحث ، ونحن نكن له كل التقدير و
الاحترام لما بذله من جهد من اجلنا ولم يبخل علينا بعطائه العلمي
ونصائحه.

كما أشكر كل من الأستاذ بزيو سليم من جامعة بسكرة.....
وإلى كل الأساتذة و الزملاء بمعهد التربية البدنية و الرياضة لجامعة المسيلة
على الإرشادات و النصائح الدائمة التي لم يبخلوا بها.
إلى كل من ساهم من قريب أو من بعيد في إنجاز هذا البحث

فرحي عبد العزيز

إهداء

أهدي هذا البحث المتواضع إلى الوالدين الكريمين حفظهما الله ورعاهما
إلى زوجتي العزيزة إكراما لمعايشتها بإخلاص لمسيرتي العلمية و العملية وإلى فلذة كبدي أبنائي
وإلى كل أفراد العائلة بدون استثناء
إلى كل من كان لي سند، إلى كل من علمني حرفا، و لقناني درسا، وأهداني نصحا.

أهدي هذا الجهد المتواضع

قائمة

المحتويات

قائمة المحتويات

الصفحة	الموضوع
	البسملة
	شكر وعرهان
	إهداء
	قائمة المحتويات
ا،ب	مقدمة
3	إشكالية الدراسة
5	فرضيات الدراسة
5	أهداف البحث
6	أهمية البحث
6	تحديد المصطلحات
9	الدراسات السابقة
	الباب الأول: الدراسة النظرية
	الفصل الأول: تطور الفكر الإداري
28	تمهيد
29	1- المدرسة الكلاسيكية
30	1-1 الإدارة العلمية
31	1-2 البيروقراطية
32	2- المدرسة السلوكية
33	1-2 مدخل العلاقات الإنسانية
33	2-2 مدخل العلوم السلوكية
33	1-2-2 نظرية (x-y)
34	2-2-2 نظرية سلم الحاجات لإبراهام ماسلو
35	3-2-2 نظرية العوامل الوقائية و العوامل الدفاعية لفريدريك هيرزبرغ
36	3- بعض المدارس الحديثة في الإدارة
36	1-3 المدرسة الكمية في الإدارة
36	2-3 مدرسة النظم
36	3-3 المدرسة الواقعية
37	4- نظريات الإدارة في العصر الحديث
37	1-4 نظرية الإدارة العلمية
38	2-4 نظرية التقسيمات الإدارية أو الإدارية العامة

38	3-4 نظرية ماكس ويبر
38	4-4 مدرسة العلاقات الإنسانية
38	4-4-1-1 نظرية التون مايو
38	4-4-2 نظرية "ماري باركر فولت"
39	4-4-3 نظرية شستر بارنادر
39	4-4-4 نظرية ماكوجر
39	5- خصائص نظرية الإدارة في الاسلام
40	خلاصة
	الفصل الثاني: الإدارة و الإدارة الرياضية
42	تمهيد
43	1- الإدارة
43	1-1 نشأة الإدارة
43	1-1-1 ظهور الإدارة مع الثورة الصناعية
43	1-1-2 تطور الإدارة الحديثة
44	1-2 الإدارة العامة
44	1-2-1 تعريف الإدارة
44	2- الإدارة الرياضية
46	1-2 أهمية الإدارة الرياضية
46	2-2 تعريف الإدارة الرياضية
47	2-3 مكونات الإدارة الرياضية
47	2-3-1 المهارات الأساسية في الإدارة الرياضية
48	2-4 وظائف الإدارة
48	2-4-1 التخطيط
48	2-4-1-1 مفهوم التخطيط
49	2-4-1-2 أهمية التخطيط
50	2-4-1-3 مبادئ و أنواع التخطيط
51	2-4-1-4 المزايا الأساسية للتخطيط
51	2-4-1-5 مراحل عملية التخطيط

53	6-1-4-2 وظيفة التخطيط و اتخاذ القرار
54	7-1-4-2 العلاقة بين الرقابة و التخطيط
55	2-4-2 التنظيم الإداري في التربية البدنية
55	1-2-4-2 تعريف التنظيم
56	2-2-4-2 مبادئ التنظيم
58	3-2-4-2 أنواع التنظيم
58	4-2-4-2 أسس و أشكال التنظيم
59	5-2-4-2 فوائد التنظيم
59	6-2-4-2 التنظيم في المجال الرياضي
60	3-4-2 الرقابة الإدارية
60	1-3-4-2 تعريف الرقابة الإدارية
61	2-3-4-2 محاور الرقابة
61	3-3-4-2 مبادئ الرقابة الإدارية
62	4-3-4-2 أنواع الرقابة
65	خلاصة
	الفصل الثالث: الإدارة الإلكترونية
67	تمهيد
68	1- مفهوم الإدارة الإلكترونية
70	1-1 تعريف الإدارة الإلكترونية
72	2-1 أهداف و مكاسب الإدارة الإلكترونية
73	2 تطور الإدارة الإلكترونية
73	1-2 تطور مفهوم الإدارة في ظل الإدارة الإلكترونية
75	1-1-2 التطور التاريخي للإدارة الإلكترونية
76	2-1-2 التطور التاريخي لتطبيق الإدارة الإلكترونية
79	2-2 أهمية و عناصر الإدارة الإلكترونية
79	1-2-2 أهمية الإدارة الإلكترونية
81	2-2-2 مستلزمات الإدارة الإلكترونية
82	3-2 وظائف الإدارة الإلكترونية

83	1-3-2 التخطيط الإلكتروني
86	2-3-2 التنظيم الإلكتروني
87	3-3-2 التوجيه و القيادة الإلكترونية
88	1-3-3-2 مهام القائد الإلكتروني
89	2-3-3-2 خصائص القائد الإلكتروني
92	4-3-2 الرقابة الإلكترونية
92	1-4-3-2 مزايا الرقابة الإلكترونية
93	2-4-3-2 المآخذ و الصعوبات التي تتوافق مع الرقابة الإلكترونية
93	4-2 متطلبات و سلبيات الإدارة الإلكترونية
93	1-4-2 متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية
94	2-4-2 السلبيات المحتملة للإدارة الإلكترونية
96	5-2- معوقات تطبيق الادارة الالكترونية
101	خلاصة
	الفصل الرابع: إدارة الموارد البشرية في المؤسسة
103	تمهيد
104	1- مفهوم و أهداف إدارة الموارد البشرية
104	1-1 مفهوم إدارة الموارد البشرية
105	2-1 أهداف إدارة الموارد البشرية
106	3-1 مهام إدارة الموارد البشرية
108	2- تطور إدارة الموارد البشرية
108	1-2 العوامل المؤثرة في تطور إدارة الموارد البشرية
108	1-1-2 العوامل الداخلية
110	2-1-2 العوامل الخارجية
111	2-2 مراحل تطور إدارة الموارد البشرية
111	1-2-2 المرحلة الأولى: من بداية القرن العشرين حتى 1945
112	2-2-2 المرحلة الثانية: 1945-1975
112	3-2-2 المرحلة الثالثة: 1975-1985
112	4-2-2 المرحلة الرابعة: من 1985 حتى الوقت الحاضر

113	3- تسيير الموارد البشرية
113	3-1 تخطيط الموارد البشرية
114	3-2 أهمية تخطيط الموارد البشرية
115	3-3 التوظيف
116	3-3-1 مراحل عملية التوظيف
120	3-4 التكوين و التدريب
120	3-4-1 تعريف التدريب والتكوين
121	3-4-2 خطوات و مراحل التكوين أو التدريب
124	3-5 تسيير المسار الوظيفي
125	3-5-1 تعريف المسار الوظيفي
125	3-5-2 أهمية المسار الوظيفي
125	3-5-3 أساليب تسيير المسار الوظيفي
126	3-5-4 سياسات تسيير المسار الوظيفي
127	3-5-5 مراحل تنمية المسار الوظيفي
127	4- الادارة الالكترونية والموارد البشرية
128	4-1 التوظيف الالكتروني
128	4-2 التكوين الالكتروني
129	5- مديرية الشباب والرياضة
131	خلاصة
الباب الثاني: الدراسة التطبيقية (الميدانية)	
الفصل الأول: الإجراءات المنهجية للدراسة	
134	1- الدراسة الاستطلاعية
134	2- المنهج المتبع
135	3- مجتمع وعينة الدراسة
135	4- متغيرات الدراسة
136	5- مجالات البحث
136	5-1- المجال المكاني
136	5-2- المجال الزمني
136	3- الأداة

137	4- اجراءات التطبيق الميداني للأداة
137	5- الأساليب الإحصائية المستخدمة
139	6- صدق وثبات أداة البحث
142	7- الخصائص السيكومترية للعيننة
	الفصل الثاني : عرض تحليل ومناقشة النتائج
147	1- نتائج استجابات المحور الأول
155	2- نتائج استجابات المحور الثاني
161	3- نتائج استجابات المحور الثالث
167	4- نتائج استجابات المحور الرابع
173	5- نتائج استجابات المحور الخامس
179	6- نتائج استجابات المحور السادس: العلاقة الارتباطية بين مختلف المعوقات والاليات
193	ملخص النتائج
197	التوصيات و اقتراحات
198	آفاق مستقبلية
199	خلاصة عامة
	المراجع
	الملاحق

قائمة الجداول

الصفحة	الجدول
86	جدول رقم (1) يبين من القواعد القديمة إلى القواعد الجديدة في التخطيط الإلكتروني
127	جدول رقم (2) يبين مراحل تنمية المسار الوظيفي وأهم خصائصها
138	جدول رقم (3) الحدود الدنيا والعليا لسلم الدراسة
138	جدول رقم (4) أوزان البدائل
140	جدول رقم (5) Statistiques de fiabilité
140	جدول رقم (6) Tests de normalité
142	جدول رقم (7) بين توزيع العينة على متغير السن
143	جدول رقم (8) بين توزيع العينة على متغير الجنس
144	جدول رقم (9) بين توزيع العينة على متغير المؤهل العلمي
145	جدول رقم (10) بين توزيع العينة على متغير سنوات الخبرة
147	جدول رقم (11) يمثل استجابات المحور المعوقات الإدارية
152	جدول رقم (12) يمثل استجابات سؤال 1 بالنسبة للمحور الأول
153	جدول رقم (13) يمثل استجابات سؤال 4 بالنسبة للمحور الأول
154	جدول رقم (14) يمثل استجابات سؤال 13 بالنسبة للمحور الأول
155	جدول رقم (15) يمثل استجابات المعوقات التقنية
158	جدول رقم (16) يمثل استجابات سؤال 01 بالنسبة للمحور الثاني
159	جدول رقم (17) يمثل استجابات سؤال 03 بالنسبة للمحور الثاني
160	جدول رقم (18) يمثل استجابات سؤال 05 بالنسبة للمحور الثاني
161	جدول رقم (19) يمثل استجابات المحور الثالث
164	جدول رقم (20) يمثل استجابات سؤال 09 بالنسبة للمحور الثالث
165	جدول رقم (21) يمثل استجابات سؤال 10 بالنسبة للمحور الثالث
166	جدول رقم (22) يمثل استجابات سؤال 12 بالنسبة للمحور الثالث
167	جدول رقم (23) يمثل استجابات المحور الرابع
170	جدول رقم (24) يمثل استجابات سؤال 10 بالنسبة للمحور الرابع
171	جدول رقم (25) يمثل استجابات سؤال 11 بالنسبة للمحور الرابع
172	جدول رقم (26) يمثل استجابات سؤال 12 بالنسبة للمحور الرابع
173	جدول رقم (27) يمثل استجابات المحور الخامس لأليات
176	جدول رقم (28) يمثل استجابات سؤال 02 بالنسبة للمحور الخامس
177	جدول رقم (29) يمثل استجابات سؤال 06 بالنسبة للمحور الخامس

178	جدول رقم (30) يمثل استجابات سؤال 12 بالنسبة للمحور الخامس
179	جدول رقم (31) معامل الارتباط بين أبعاد المعوقات فيما بينها و بين آليات التغلب
190	جدول رقم (32) معامل الارتباط بين أبعاد المعوقات وآليات التغلب عليها وبين العوامل الديمغرافية لعينة الدراسة
191	جدول رقم (33) يمثل الفروقات في إجابات أفراد عينة الدراسة

قائمة الأشكال

الصفحة	الشكل
34	شكل رقم (01) سلم الحاجات لماسلو
52	شكل رقم (02) مراحل عملية التخطيط
53	شكل رقم (03) يمثل أبعاد الخطة
54	شكل رقم (04) يوضح العلاقة الارتباطية بين التخطيط والرقابة
69	شكل رقم (05) الإدارة الالكترونية ونطاق المعلومات المتزايد
76	شكل رقم (06) مكونات الإدارة الالكترونية
78	شكل رقم (07) تطور المدارس الإدارية
82	شكل رقم (08) عناصر الإدارة الالكترونية
84	شكل رقم (09) مقارنة بين التخطيط التقليدي والالكتروني
94	شكل رقم (10) المتطلبات الستة للإدارة الإلكترونية
107	شكل رقم (11) مهام إدارة الموارد البشرية
116	شكل رقم (12) مراحل عملية التوظيف
117	شكل رقم (13) خطوات الاختيار التي تنتهي بالرفض في أي مرحلة أو القبول النهائي في آخر مرحلة
122	شكل رقم (14) خطوات تصميم برنامج التدريب
124	شكل رقم (15) يبين مراحل العملية التدريبية (عملياتها الفرعية)
141	شكل رقم (16) طبيعة التوزيع لمتغير المعوقات
141	شكل رقم (17) طبيعة التوزيع لمتغير آليات التغلب
142	شكل رقم (18) يبين دائرة نسبية لتوزيع العينة على متغير السن
143	شكل رقم (19) يبين دائرة نسبية لتوزيع العينة على متغير الجنس
144	شكل رقم (20) يبين دائرة نسبية لتوزيع العينة على متغير المؤهل العلمي
145	شكل رقم (21) يبين دائرة نسبية لتوزيع العينة على متغير سنوات الخبرة
152	شكل رقم (22) تمثيل بياني للنتائج بالدائرة النسبية بالنسبة للمحور الأول
153	شكل رقم (23) تمثيل بياني للنتائج بالدائرة النسبية بالنسبة للمحور الأول
154	شكل رقم (24) تمثيل بياني للنتائج بالدائرة النسبية بالنسبة للمحور الأول
158	شكل رقم (25) تمثيل بياني للنتائج بالدائرة النسبية بالنسبة للمحور الثاني
159	شكل رقم (26) تمثيل بياني للنتائج بالدائرة النسبية بالنسبة للمحور الثاني
160	شكل رقم (27) تمثيل بياني للنتائج بالدائرة النسبية بالنسبة للمحور الثاني
146	شكل رقم (28) تمثيل بياني للنتائج بالدائرة النسبية بالنسبة للمحور الثالث
165	شكل رقم (29) تمثيل بياني للنتائج بالدائرة النسبية بالنسبة للمحور الثالث

166	شكل رقم (30) تمثيل بياني للنتائج بالدائرة النسبية بالنسبة للمحور الثالث
170	شكل رقم (31) تمثيل بياني للنتائج بالدائرة النسبية بالنسبة للمحور الرابع
171	شكل رقم (32) تمثيل بياني للنتائج بالدائرة النسبية بالنسبة للمحور الرابع
172	شكل رقم (33) تمثيل بياني للنتائج بالدائرة النسبية بالنسبة للمحور الرابع
176	شكل رقم (34) تمثيل بياني للنتائج بالدائرة النسبية بالنسبة للمحور الخامس
177	شكل رقم (35) تمثيل بياني للنتائج بالدائرة النسبية بالنسبة للمحور الخامس
178	شكل رقم (36) تمثيل بياني للنتائج بالدائرة النسبية بالنسبة للمحور الخامس

مقدمة

مقدمة:

لقد شهد عقد التسعينات من القرن المنصرم و السنوات الأولى من القرن الحادي والعشرين تغيرات و تطورات هائلة تشكل في مجموعها تحديات كبيرة لرؤساء الشركات و مديريها و لمديري الموارد البشرية فيها. ومن هذه التغيرات و التطورات ظهور حركة العولمة و تداعياتها و بروز الاقتصاد المعرفي (Knowledge Economy-Ke) و انتشار الثورة التكنولوجية و المعرفة و تصاعد آمال الشعوب و الجماهير في الحرية و حقوق الإنسان و الديمقراطية و الرغبة في الحكم الصالح و مراعاة المساءلة و الشفافية و تنوع خلفيات العاملين و طموحاتهم و الاتساع في استخدام الحاسوب و الانترنت و وسائل الاتصال الحديثة يضاف إلى ذلك كله بروز و انتشار حركات فكرية في حقل الإدارة و إدارة الموارد البشرية مثل أهمية وضع إستراتيجية للمؤسسة و إستراتيجية للموارد البشرية و حركة المنظمة الساعية للتعلم Learning Organization و إدارة الجودة الشاملة Total Quality Management-TQM و تكنولوجيا الأداء البشري و حركة الذكاء العاطفي و الحرص على وجود ميثاق Human Performance Technology- و HPT عمل أخلاقي في إدارات الموارد البشرية

ومن الطبيعي أن يكون لهذه المفاهيم و الحركات انعكاس على تناول موضوع الإدارة و الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين . (عبدالباري ابراهيم درة، زهير نعيم الصباغ، 2010، ص12-13)

تعد العملية الإدارية من أهم عناصر نجاح أي هيئة أو مؤسسة بلهي من ضمانات بقائه واستمرارها. وعنصر الإدارة هو العامل الحاسم الذي يميز بين هيئة وأخرى في قياس مدى نجاحها في تحقيق الأهداف، ومن خلال الواقع الميداني، نجد أن هناك هيئة رياضية وأخرى تتفق فيما بينهما حول الإمكانيات المادية والبشرية ومقومات الأداء بكامل معانيه، إلا أن إحداهما تتميز بالسمعة الطيبة وتحقيق النتائج الرياضية والإنجازات المختلفة وتدفع الأعضاء للمشاركة والعطاء من أجل استمرارية النجاح، وهيئة أخرى بالرغم من اتفاقها في أمور الأولوية، إلا أنها تصبح نموذجاً منفرداً يبعد عنه الأعضاء لسوء النتائج وانخفاض المستويات وعدم تحقيق النجاحات. وذلك يرجع بلا شك إلى أن الهيئة الأولى تستطيع ان تدير المنشآت والأنشطة وتعد البرامج وفقاً للأسس العلمية السليمة بما يمكنها من تحقيق تلك الإنجازات. وبناء على هذا، أصبح التنافس الحقيقي بين الهيئة والمؤسسات الرياضية على المستوى المحلي والعالمي تنافساً في مجال الإدارة الرياضية وأصبح التركيز على الأجهزة الإدارية ودرجة كفاءتها مؤشراً لنجاح الهيئة وعدمه. (سمير عبد الحميد حامد، 2001، ص11).

مع اندلاع ثورة الاتصالات والانفجار المعلوماتي الحاصل بسبب هذه الثورة، مع ظهور عصر الانترنت وتأثيراتها في مختلف المجالات ومنها مجال الإدارة، بدأ مفهوم الإدارة التقليدية بالاضمحلال أو ربما الاندثار بشكل تدريجي، خاصة في الدول المتقدمة لتحل محلها الإدارة الالكترونية التي هي في الحقيقة نتاج أو وليدة ثورة الاتصالات الرقمية. على الرغم من أننا لا نكاد نلمس ذلك في منشآتنا ومؤسساتنا في عالم الدول النامية خاصة تلك التي تعمل في ظل المجال الرياضي.

ومن هذا المنظور تناول الباحث في بابه الأول و المتعلق بالإطار النظري للدراسة أربعة فصول ،حيث تناول الفصل الأول مدخل للدراسة فتطرق الباحث إلى إشكالية و فرضيات و مؤشرات الدراسة و أهمية و أهداف البحث وأسباب اختيار الموضوع.

وكان الفصل الثاني يدور حول تطور الفكر الإداري، فتطرق الباحث إلى المدرسة الكلاسيكية و الإدارة العلمية و البيروقراطية ثم إلى مدخل العلاقات الإنسانية وإلى مدخل العلوم السلوكية ،ثم إلى النظريات (X-Y) كنظرية سلم الحاجات لإبراهام ماسلو و نظرية العوامل الوقائية و العوامل الدفاعية لفريدريك هيرزبرغ وإلى بعض المدارس الحديثة في الإدارة وإلى نظريات الإدارة في العصر الحديث، وباعتبار أن الموضوع يدور حول الأداء في النشاط البدني الرياضي، فكان الفصل الثالث يدور حول الإدارة و الإدارة الرياضية، فتطرق الباحث إلى الإدارة ونشأتها وظهورها و تطورها ،ثم إلى الإدارة العامة وتعريفها ،ثم إلى الإدارة الرياضية وأهميتها وتعريفها و مكوناتها و إلى مهاراتها الأساسية وإلى وظائف الإدارة ثم إلى التخطيط ومفهومه وأهميته ومبادئه و أنواعه ومزاياه الأساسية ومراحل العملية ووظائفه وإلى العلاقة بين الرقابة و التخطيط ثم إلى التنظيم الإداري في التربية البدنية وإلى التنظيم بتعريفه ومبادئه و أنواعه وأسسها وأشكاله وفوائده و إلى التنظيم في المجال الرياضي، ثم إلى الرقابة الإدارية بتعريفها ومحاورها ومبادئها وأنواعها.

وكان الفصل الرابع يدور حول الإدارة الإلكترونية فتطرق الباحث إلى مفهومها وتعريفها وأهدافها و مكاسبها وتطورها وأهميتها و عناصرها ووظائفها ثم إلى متطلباتها وسلبياتها ثم إلى الإدارة الإلكترونية و الموارد البشرية.

وكان الفصل الخامس يدور حول إدارة الموارد البشرية في المؤسسة فتطرق الباحث إلى مفهوم وأهداف إدارة الموارد البشرية وإلى تطورها ثم إلى تسيير الموارد البشرية وإلى التوظيف وإلى التكوين و التدريب وإلى تسيير المسار الوظيفي.

أما فيما يخص الباب الثاني فتضمن الإطار التطبيقي للدراسة، وهو يضم الفصول التالية

ففي الفصل الأول تعرض الباحث إلى الإجراءات المنهجية للدراسة وما تضمنته من الإجراءات المنهجية للدراسة وإلى المنهج المتبع ومجتمع الدراسة و عينة الدراسة و الدراسة الاستطلاعية ومجالات البحث ومتغيرات الدراسة و ثم إلى مراحل إعداد أداة الدراسة و الأساليب الإحصائية المستخدمة وإلى صدق وثبات أداة البحث وفي الأخير إلى الخصائص السيكومترية للعينة.

وكان الفصل الثاني يدور حول عرض تحليل ومناقشة النتائج فتضمنت خمس محاور تعرض تحليل و مناقشة النتائج.

وفي الختام أورد الباحث خلاصة البحث التي تتضمن النتائج المتوصل إليها، و وضع اقتراحات مناسبة إلى ما تم التوصل إليه.

وبتناولي لهذا الموضوع أرجو من الله الموفق أن أكون قد أضفت لبنة ولو متواضعة في ميدان الدراسة في مجال النشاط البدني الرياضي.

رغم التطور الحالي الذي يشهده العالم خاصة في المجال التكنولوجي والإعلام الآلي الذي أصبح ضرورة حتمية داخل مختلف الإدارات وهذا بغية لما توفره هذي التقنية من وقت وجودة في الأداء إلا انه ما يلاحظ في إدارتنا استخدام هذي التقنية يكاد يقتصر إلا علي الاستعمال الحصري والذي يتمثل في الكتابة والطباعة خاصة في الإدارات الرياضية التي لها دور كبير في رفع مستوي الرياضة و المنتج الرياضي كما نلاحظ أن هذه المديرية بقيت تسير إدارتها تقليديا خاصة في جانب إدارة الموارد البشرية وهذا ما يلفت الانتباه خاصة في عصر التطور الحالي للتكنولوجيا ومعالجة المعلومات عند زيارة مديريات الشباب والرياضة رغم توفرها علي معدات وأجهزة آلية حديثة.

و من أهم المجالات التي لقيت اهتمام العديد من الباحثين في مجال الإدارة نجد الإدارة الالكترونية التي تعد ابرز التطبيقات الإدارية الحديثة لارتباطها بثورة المعلومات الحديثة والتي أخذت معظم الدول والمؤسسات تتنافس في تطبيق هذه التقنيات في ضوء الإقبال المتزايد على إقحام التكنولوجيا الحديثة والبرمجيات والتطبيقات في مجال الإعلام الآلي أصبح دور استخدام الإدارة الالكترونية مطلب ضروري لا غنى عنها في إدارة الموارد البشرية وهذا نتيجة لما تحققه من نتائج إيجابية في تحسين الأداء ورفع كفاءتها.

أصبح لازما على الإدارة أن تواكب تلك التطورات والتقنيات، وأن تستفيد الاستفادة القصوى منها، ولكي يتم ذلك فلا بد من تحويل الإدارة من إدارة تقليدية تعتمد على المعاملات الورقية وتداولها يدويا والإجراءات الروتينية إلى "إدارة إلكترونية"، والتي بموجبها يتم استخدام تكنولوجيا المعلومات بمكوناتها المختلفة في تنفيذ أعمال المؤسسة الرياضية بكفاءة ودقة وسرعة عالية، مما يؤدي إلى تطوير التنظيم الإداري، وتقديم الخدمات للمستفيدين بكل يسر وسهولة، وتبسيط الإجراءات وتوفير الجهد والوقت، وتوفير المعلومات لاتخاذ القرارات الإدارية الصحيحة، والاستخدام الأمثل للمورد البشري، وذلك بتطوير وتبسيط خطوات العمل الإدارية، وخفض تداول المعاملات الورقية من ملفات ووثائق إلى أقل حد ممكن، والتي تمثل عبئا سوا في أرشفتها، أو في البحث عنها أو استعادتها بالطرق اليدوية وما تحويه من معلومات مكررة، ونسخ متعددة منها مخزنة في أماكن مختلفة وغير ذلك، ولا شك أن هذا سينعكس إيجابيا على تبسيط الإجراءات وتقليل التكلفة والسرعة والدقة في الإنجاز.

كما توصلت معظم الدراسات العلمية وجود عدد من الحواجز المعوقات التي تحول دون تطبيق الإدارة الالكترونية والاستفادة منها. فمن هذه المعوقات وجود معوقات تتعلق بالبنية التحتية وأخرى تتعلق بالتجهيزات واختلافها (السالمي، 2005، ص 237)، كما أكد (، شعبان 2006 ص 669، 670) و(بدرية بن فهد

2015 ص 45) و(حمدي، 2008، ص 115) ودراسة (احمد سعد 2012) انه توجد معوقات تحول دون تطبيق الإدارة الالكترونية متمثلة معوقات (بشرية، مالية، تقنية، إدارية)، ومن أهمها العقبات كذلك حسب كل من(هوبكنز - ماركهام) المالية والفنية والخاصة بالعمل والثقافية (هوبكنز - ماركهام 2007م، ص 99).

كما أظهرت نتائج دراسة سيرتش وآخرون، وجود معوقات تعوق تطبيق الإدارة الالكترونية وتتمثل في المعوقات الإدارية والبشرية والثقافية الاجتماعية التنظيمية الهيكلية، التقنية، البيئية. (seresht&others, 2006, ص5).

أن وعي الإداريين بمختلف المعوقات و إحاطتهم وفهمهم الجيد لها يمكنهم من وضع الخطط الإستراتيجية الملائمة لها و إيجاد الحلول المناسبة للتغلب عليها، كما أن فهم محددات تطبيق الإدارة الالكترونية يساعد في وضع الحلول العلمية الملائمة لإشكالية تخطيط وتطبيق برامج الإدارة الالكترونية في المجال الرياضي بكفاءة وفعالية، كما يوفر فرصا ثمينة لتجاوز المعوقات الأساسية التي تواجه مشروع الإدارة الالكترونية في المنظمات العربية، فالإدارة الالكترونية باعتبارها أسلوب إداريا حديثا، تستدعي بالضرورة قدرات بشرية عالية كما تتطلب تغييرا في أساليب الإدارة والهيكل التنظيمية وتوفير الموارد المالية الكافية لكي تتمكن من خلالها المنظمات من رفع مستوى خدماتها. ولتحقيق ذلك لابد أن يكون هناك فهم أفضل للعوائق التي تعترض نجاح تطبيقها، وحيث يرى نصير (2002م) (ص88) ضرورة التصدي لما قد يعيق الاستفادة من هذه التقنيات الفعالة تمهيدا للدخول إلى مجتمع المعلومات الذي يعتبر سمة القرن الواحد والعشرين وبناءً على ما سبق، تتضح أهمية وضرورة تطبيق الإدارة الالكترونية في إدارة الموارد البشرية، ومن هنا يجب العمل والتوجه السليم نحو التعرف على تلك المعوقات ووضع الخطط الإستراتيجية والحلول الملائمة لمواجهتها والتغلب عليها وضرورة مواكبة التغيرات العالمية في جميع المجالات، والأخذ بالأساليب الحديثة وتطوير إدارتها بما يتماشى مع المستجدات الحديثة، ولاسيما في ظل التوسع في استخدام التقنية الرقمية لكي تتمكن من تقديم خدماتها بأعلى درجة من الكفاءة والجودة. و على هذا الأساس سنحاول في الدراسة الحالية الكشف عن أبرز المعوقات التي تحول دون تطبيق الإدارة الالكترونية في إدارة الموارد البشرية بمديريات الشباب والرياضة من وجهة نظر المديرين والموظفين العاملين فيها.

التساؤل العام:

ما هي المعوقات التي تواجه تطبيق الإدارة الالكترونية في إدارة الموارد البشرية في مديريات الشباب والرياضة في الجزائر من وجهة نظر مديريها والعاملين فيها؟.

التساؤلات الفرعية:

- 1) هل المعوقات الإدارية تحول دون تطبيق الإدارة الالكترونية في إدارة الموارد البشرية في مديريات الشباب والرياضة؟.
- 2) هل المعوقات التقنية تحول دون تطبيق الإدارة الالكترونية في إدارة الموارد البشرية في مديريات الشباب والرياضة؟.
- 3) هل المعوقات البشرية تحول دون تطبيق الإدارة الالكترونية في إدارة الموارد البشرية في مديريات الشباب والرياضة؟.
- 4) هل المعوقات المالية تحول دون تطبيق الإدارة الالكترونية في إدارة الموارد البشرية في مديريات الشباب والرياضة؟.

- (5) هل توجد آليات يمكن من خلالها التغلب على معوقات تطبيق الإدارة الالكترونية في إدارة الموارد البشرية من وجهة نظر مديري وموظفي مديريات الشباب والرياضة؟.
- (6) هل توجد علاقة ارتباطيه دالة بين أنواع معوقات تطبيق الإدارة الالكترونية في إدارة الموارد البشرية في مديريات الشباب والرياضة من وجهة نظر المديرين والعاملين فيها؟

● **الفرضيات:**

➤ **الفرضية العامة:**

توجد معوقات تواجه تطبيق الإدارة الالكترونية في إدارة الموارد البشرية في مديريات الشباب والرياضة في الجزائر من وجهة نظر مديريها والعاملين فيها؟.

➤ **الفرضيات الفرعية:**

- 1) توجد معوقات إدارية تحول دون تطبيق الإدارة الالكترونية في إدارة الموارد البشرية في مديريات الشباب والرياضة
- 2) توجد معوقات تقنية تحول دون تطبيق الإدارة الالكترونية في إدارة الموارد البشرية في مديريات الشباب والرياضة.
- 3) توجد معوقات بشرية تحول دون تطبيق الإدارة الالكترونية في إدارة الموارد البشرية في مديريات الشباب والرياضة.
- 4) توجد معوقات مالية التي تحول دون تطبيق الإدارة الالكترونية في إدارة الموارد البشرية في مديريات الشباب والرياضة.
- 5) هناك آليات بارزة يمكن من خلالها التغلب على معوقات تطبيق الإدارة الالكترونية في إدارة الموارد البشرية من وجهة نظر مديري وموظفي مديريات الشباب والرياضة.
- 6) توجد علاقة ارتباطيه دالة بين أنواع معوقات تطبيق الإدارة الالكترونية في إدارة الموارد البشرية في مديريات الشباب والرياضة في الجزائر من وجهة نظر المديرين والعاملين فيها.

● **أهداف الدراسة:**

- التعرف على أهم المعوقات الإدارية التي تحول دون تطبيق الإدارة الالكترونية في إدارة الموارد البشرية في مديريات الشباب والرياضة؛
- التعرف على أهم المعوقات التقنية التي تحول دون تطبيق الإدارة الالكترونية في إدارة الموارد البشرية في مديريات الشباب والرياضة؛
- التعرف على أهم المعوقات البشرية التي تحول دون تطبيق الإدارة الالكترونية في إدارة الموارد البشرية في مديريات الشباب والرياضة؛
- التعرف على أهم المعوقات المالية التي تحول دون تطبيق الإدارة الالكترونية في إدارة الموارد البشرية في مديريات الشباب والرياضة؛

- التعرف على أبرز الحلول والآليات التي يمكن من خلالها التغلب على معوقات تطبيق الإدارة الالكترونية في إدارة الموارد البشرية في مديريات الشباب والرياضة من وجهة نظر المديرين والعاملين فيها؛
- الكشف عن وجود علاقة ارتباطيه دالة بين أنواع معوقات الإدارة الالكترونية في إدارة الموارد البشرية في مديريات الشباب والرياضة من وجهة نظر المديرين والعاملين فيها.

● أهمية الدراسة:

- تقديم مقترحات للإداريين في القطاع الرياضي عن كيفية التغلب على مختلف المعوقات والعقبات التي تواجه بشكل خاص إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الرياضية والمديريات؛
- مساعد مديريات الشباب والرياضة على تبني مشروع الإدارة الالكترونية من خلال الكشف عن أبرز المعوقات التي تحول دون استخدام هذه التطبيقات وكيفية التغلب عليها؛
- تساهم هذه الدراسة في فتح المجال أمام الإداريين بتطوير العمل الإداري ونشر مفهوم الإدارة الالكترونية وأهم الفوائد من إقحامها؛
- المساعدة علي وضع إستراتيجية تعمل علي تطويع العقبات والمعوقات والتغلب عليها والمساهمة في تطوير الإدارة الرياضية لاسيما إدارة الموارد البشرية في مديريات الشباب والرياضة ؛
- كما يمكن أن تكون هذه الدراسة إضافة جديدة في مجال المعرفة العلمية وفتح مجال جديد للباحثين في مجال الإدارة الالكترونية.

● تحديد مصطلحات البحث

1- الإدارة:

لغة: الإدارة هي (اسم مصدر) أدار، أدار يدير، أدر(فعل)،إدارة، فهو مديرو المفعول مدار.

-أدار على الأمر :طلب منه أن يفعله.(معجم المعاني الجامع)

اصطلاحا:

تعرف على أنها " تعريف الإدارة بأنها عملية اجتماعية مستمرة تعمل على استغلال الموارد المتاحة استغلالا أمثل عن طريق التخطيط، التنظيم، القيادة، والرقابة للوصول إلى هدف محدد. (بدوي، 2001، صفحة 20)

- إجرائيا: القيام بمختلف مهام ووظائف عناصر الإدارة بغية تحقيق الأهداف المرجوة وهذا باستخدام والاستغلال الأمثل ودمج مختلف الإمكانيات المادية والبشرية في مديريات الشباب والرياضة بالجزائر.

2- الإدارة الالكترونية:

إصطلاحا:

عرفها نجم على أنها " الإدارة الالكترونية هي العملية الإدارية القائمة الإمكانيات المتميزة للانترنت وشبكات الأعمال في التخطيط والتوجيه والرقابة على الموارد والقدرات الجوهرية للشركة والآخرين بدون حدود من اجل تحقيق أهداف الشركة (نجم،2004،ص127).

إجرائيا: استغلال التقنيات الإدارية الحديثة والشبكات الالكترونية والاتصالات لانجاز العمليات والوظائف الإدارية من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة لكي تتمكن إدارة الموارد البشرية في المجال الرياضي من تحقيق أهدافها بأقل جهد ووقت ممكن في مديريات الشباب والرياضة بالجزائر .

3- الموارد البشرية:

اصطلاحا:

يعرفها الدكتور بن عنتر عبد الرحمان على أنها جميع الناس الذين يعملون في المنظمة، رؤساء ومرؤوسين ، والذين جرى توظيفهم فيها لأداء كافة وظائفهم وأعمالهم تحت مظلة ثقافتهم التنظيمية التي توضح وتضبط وتوحد أنماطهم السلوكية ومجموعة من الخطط والأنظمة والسياسات و الإجراءات التي تنظم أداء مهامهم وتنفيذهم لوظائفهم المنظمة (د بن عنتر عبد الرحمن،2010،ص 19) .

إجرائيا: هي كل الأشخاص الطبيعيين الذين ينتسبون رسميا للمنشأة او المؤسسة، ويمارسون مهامهم المسندة إليهم كل حسب مستواه ومجال اختصاصه ، و إدارتها بشكل جيد، في مديريات الشباب والرياضة

4- المعوقات:

- لغة: العائق، العوق عاقه عن التحرك، أي منعه منه وشغله عنه(ص637).
- العوق: الحبس والصرف والتثبيط، والرجل الذي لا خير عنده(الفيروزابادي2009،ص1098)
- اصطلاحا: عرّف جرجس(2005) العائق بأنه عبارة عن حاجز أو مانع مادي أو معنوي أو نفسي أو اجتماعي، يقف كالسد بين المرء وبين طموحه أو تحقيق حاجته (ميشال، 2005، صفحة 360)
- إجرائيا: العوائق، هي كل العوامل التي تقف في وجه استخدام إدارة الموارد البشرية للإدارة الالكترونية على أكمل وجه في مديريات الشباب والرياضة بالجزائر.

- المعوقات الإدارية: المعوقات المتعلقة بالجانب الإداري من حيث عناصر الإدارة من تخطيط وتنظيم وتحديد الأهداف وتنفيذها والهياكل التنظيمية وأساليب العمل بها.
- المعوقات التقنية: المعوقات التي تتعلق بالأجهزة والمعدات التقنية والأدوات اللازمة للدخول في البيئة الالكترونية وتشمل تقنيات الجانب الآلي والبرمجيات والنظم المختلفة وشبكات الاتصالات الالكترونية.
- المعوقات البشرية: المعوقات المتعلقة بالعاملين في الإدارة الرياضة عند استخدامهم لتطبيقات الإدارة الالكترونية.

بالتالي يمكن القول بان المعوقات البشرية تتعلق مباشرة بالموارد البشري في حد ذاته لما يحمله من افكار وتصرفات تجعل منه عنصرا سلبيا تجاه عملية التحول نحو تطبيق الادارة الالكترونية.

- **المعوقات المالية:** المعوقات المرتبطة بالنواحي المالية من حيث تحديد النفقات والمصاريف الخاصة بشراء وصيانة الأجهزة والمعدات التقنية والبرامج وتحديد ميزانية خاصة بالموارد البشرية.

• الدراسات السابقة:

في ضوء المسح المكتبي للدراسات والبحوث المشابهة التي تناولت في مضمونها ما هو مرتبط ب الإدارة الالكترونية وتطبيقاتها ، تم ترتيب الدراسات السابقة تنازليا حسب حداثتها.

❖ الدراسات العربية:

1. دراسة عبان عبد القادر (2016م) بعنوان:

تحديات الإدارة الالكترونية في الجزائر "دراسة حالة" أطروحة نهاية الدراسة لنيل شهادة الدكتوراه ل م د تخصص إدارة أعمال.

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة مختلف التحديات التي تواجهها الإدارة في ضوء تطبيق الإدارة الالكترونية من خلال تشخيص حالتها ووضعها الإداري والكشف على مختلف المشكلات التي تتعلق بظاهرة الإدارة الالكترونية وإيجاد الحلول الممكنة والمناسبة مع توضيح أثرها على الإدارة التقليدية وتوضيح الاختلاف بين الجزائرية عن باقي بلدات الدول العربية والعالمية من اجل بلوغ هذا تم استخدام المنهج الوصفي واعتماد أداة (بطاقة الملاحظة، دليل المقابلة، الاستخبار القياسي).

بالاعتماد على الفرضيات التالية :

- هناك إمكانية كبيرة لتطبيق الإدارة الالكترونية في الجزائر .
- تساهم الإدارة الالكترونية بدرجة كبيرة في عصرنة الإدارة التقليدية في الجزائر .
- هناك علاقة ارتباطيه بين درجة تطبيق الإدارة الالكترونية ودرجة مساهمتها في عصرنة الإدارة التقليدية في الجزائر. من خلال جمع البيانات وتحليلها تم التوصل إلى النتائج التالية:
- انه لا توجد هناك إمكانية كبيرة لتطبيق الإدارة الالكترونية في الجزائر الراجع إلى نقص الإمكانيات المادية والبشرية.
- أن الإدارة الالكترونية تساهم في عصرنة الإدارة التقليدية ف الجزائر.
- الإقرار بوجود تحديات بشرية تتمثل في اليد العاملة المختصة في مجال الإدارة الالكترونية وتحديات تنظيمية واجتماعية تخص وعي المواطنين وأخرى تقنية تتمثل في عدم توفر الأجهزة الالكترونية التي تدعم البنية التحتية للإدارة الالكترونية.

2- دراسة احمد سعد محمد طيب و محمد مصطفى القصيمي (2012م) بعنوان:

تشخيص معوقات تطبيق نماذج الإدارة الالكترونية في المؤسسات التعليمية ، دراسة استطلاعية في عدد من المدارس الأهلية في مدينة الموصل.

اعتمد الباحثان على صياغة إشكالية البحث في التساؤل العام التالي:

- ما هي طبيعة المعوقات التي تواجه تطبيق نماذج الإدارة الالكترونية فالمدارس الأهلية في مدينة الموصل؟
- تطبيق الإدارة الالكترونية في المدارس الأهلية في مدينة الموصل؟

-الفرضية العامة:

-هناك معوقات تواجه تطبيق الإدارة الالكترونية في المدارس الأهلية في مدينة الموصل.

-تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي في الدراسة باستخدام استمارة الاستبيان لجمع المعلومات والبيانات التي تم توزيعها على عدد من المدارس الأهلية لمدينة الموصل التي تمثل عينة الدراسة.

-من أهم النتائج المتوصل إليها تحقق وقبول كل الفرضيات السابقة والتي تقرر بوجود معوقات تحول دون تطبيق الإدارة الالكترونية (إدارية، بشرية، تقنية، مالية، تشريعية)

- كما تم استنتاج الباحث للنقاط التالية :

-أن هناك ضعف في التخصيصات المالية لدعم الإدارة الالكترونية ودورها التدريبي وعدم وعي الإدارات بأهمية هذا التطبيق.

-الكلفة المالية العالية التي تحتاجها والتي لا تستطيع المدارس تغطيتها في بعض الأحيان كما إن المتطلبات التقنية لها أهمية بالغة في تطبيق الإدارة الالكترونية ويتجلى ضعف هذه التقنيات من حيث قلت المتابعة والصيانة للبنية التحتية للأجهزة والمعدات والرقابة على الكادر وقلة خبراتهم بما يسبب المشاكل التقنية

-تعد القوانين والتشريعات احد أهم الناصر التي يجب الاهتمام بها عند تطبيق الإدارة الالكترونية في المؤسسات التعليمية، حيث اطهرت الدراسة عدم وجود مجال قانوني ينضم ويحكم تطبيق الإدارة الالكترونية وعدم وجود الوعي بأهميتها من قبل الحكومة.

-ظهور المعوقات البشرية والمتمثلة في ضعف الكادر البشري الذي يعد ضروريا في تطبيق الإدارة الالكترونية وذلك بسبب عدم تدريبهم وإخضاعهم للدورات الخاصة بالتقنيات المطلوبة.

احد أهم العوامل لإنجاح تطبيق الإدارة الالكترونية هي دعم الإدارة العليا ،فعدم دعم هذه الأخيرة يعد أهم معوقات تطبيق الإدارة الالكترونية في المؤسسات التعليمية وبالتالي فان أهم العوامل التي تدعمها الإدارة العليا هي الدعم المالي والمعنوي لأنها ضرورية في توفير متطلبات تطبيق الإدارة الالكترونية.

دراسة بوقلاشي عمار(2011م) بعنوان:

الإدارة الالكترونية ودورها في تحسين أداء الإدارات العمومية-دراسة حالة "وزارة العدل" الجزائر.

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة وتحديد مزايا الإدارة الالكترونية التي تمنحها للمواطنين والإدارات العمومية والتطرق الى دواعي التحول إلى الإدارة الالكترونية ومتطلبات نجاحها.

اعتمد الباحث في دراسته علي المنهج الوصفي (دراسة الحالة) مستغلا الأدوات: الملاحظة، المقابلة، الاستبيان، من اجل تقصي المعلومات وجمعها وتحليلها حيث تم اعتما الفرضيات التالية:

1- تتيح الإدارة الالكترونية فرصة تسيير إجراءات أعمال الإدارات العمومية والارتقاء بكفاءة أدائها . حيث تم تقسيمها إلى شطرين:

- تطبيق الإدارة الالكترونية يمكن أن يبعد الإدارات العمومية من اتهامات البيروقراطية والفساد الإداري.
- تساهم الإدارة الالكترونية في تعزيز مفهوم الإدارة القريبة من المواطن وعصرتها

2- تعد الإدارة الالكترونية أداة لعصرنة قطاع العدالة . حيث قسمت إلى شطرين:

- الإدارة الالكترونية أداة تسمح لوزارة العدل من مواكبة التطورات الحاصلة في مجال تكنولوجيات المعلومات والاتصالات.

- الإدارة الالكترونية أداة تحسن أداء وزارة العدل ومن ثم قطاع العدالة بأكمله.

من أهم النتائج المتحصل عليها :

إن الإدارة الالكترونية تلعب دورا كبيرا في تحسين أداء الإدارات العمومية وذلك بتبسيط المعاملات الإدارية نتيجة استخدام تكنولوجيا العمال الإدارية ، وهذا ما يجعل الإدارة العمومية أكثر قربا من المتعاملين والمواطنين.

4 - دراسة: مُجَّد جمال "أكرم عمار(2009م) بعنوان:

مدى إمكانية تطبيق الإدارة الإلكترونية لوكالة غوث وتشغيل اللاجئين بمكتب غزة الإقليمي ودورها في تحسين أداء العاملين الجامعة الإسلامية - غزة-

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة مدى إمكانية تطبيق الإدارة الإلكترونية في وكالة غوث وتشغيل اللاجئين بمكتب غزة الإقليمي من خلال التعرف على مدى توفر متطلبات نجاحها من الإمكانيات المالية والتقنية والبشرية ومدى التزام ودعم الإدارة العليا، كما وهدفت إلى معرفة دور استخدام الإدارة الإلكترونية في تحسين أداء العاملين في الوكالة.

وقد توصلت الدراسة إلى وجود معرفة لدى العاملين بالوكالة بالإدارة الإلكترونية ومتطلبات نجاحها بالإضافة إلى توفر المتطلبات والمستلزمات المالية والتقنية والبشرية والإدارية اللازمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية، كما وأظهرت الدراسة وجود التزام ودعم من قبل الإدارة العليا لسياسة تطبيق الإدارة الإلكترونية وحرصها دائما على مواكبة المستجدات التقنية وحرصها على تهيئة الموظفين نفسيا ومعنويا لاستخدام الإدارة الإلكترونية.

كما وأظهرت الدراسة تأييد الأفراد لتطبيقات الإدارة الإلكترونية من الناحية الأمنية وأظهرت أن استخدام الإدارة الإلكترونية يعمل على زيادة فاعلية وكفاءة الأداء الوظيفي بدرجة كبيرة وذلك من خلال سرعة إنجاز العمل، رفع الإنتاجية سرعة وقت إيصال التعليمات وتوفير وقت وجهد الموظفين، إلا أن الدراسة أظهرت وجود ضعف في نظام الحوافز الموجود في الوكالة للمتميزين في العمل الإلكتروني، كما انه يوجد قصور لدى الإدارة العليا في مشاركة جميع المستويات الإدارية في وضع الأهداف والبرامج المتعلقة بتطبيق الإدارة الإلكترونية.

- ضرورة وضع تشريعات وسياسات واضحة لحماية الخصوصية وحماية التعديلات والمخالفات الآنية لزيادة الثقة في التعاملات الإلكترونية
- زيادة الدعم المالي اللازم لتدريب الموظفين وتأهيلهم على تطبيق الإدارة الإلكترونية ووضع نظام حوافز فعال للمتميزين في العمل الإلكتروني
- متابعة تطوير وتحديث البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات لضمان صلاحيتها لتطبيق الإدارة الإلكترونية باستمرار،
- ضرورة نشر ثقافة العمل الإلكتروني والاطلاع على تجارب مؤسسات ناجحة في هذا المجال.
- ضرورة مشاركة جميع المستويات الإدارية في وضع الأهداف والبرامج المتعلقة بتطبيق واستخدام الإدارة الإلكترونية.

5- دراسة : عزلا بنت مُجد مطلق الغامدي،(2009م) بعنوان :

واقع تطبيق الإدارة الإلكترونية في مدارس تعليم البنين بمدينة ينبع الصناعية ودرجة مساهمتها في تجويد العمل الإداري جامعة أم القرى المملكة العربية السعودية.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على درجة تطبيق الإدارة الإلكترونية في مدارس تعليم البنين بمدينة ينبع الصناعية ومدى مساهمتها في تجويد العمل الإداري من وجهة نظر المديرين والوكلاء وأيضا التعرف على الفروق بين وجهات نظر أفراد مجتمع الدراسة عند مستوى الدلالة $\alpha = 5\%$ حول درجة تطبيق الإدارة الإلكترونية في مدارس تعليم البنين بمدينة ينبع الصناعية وكذلك درجة مساهمتها في تجويد العمل الإداري والتي يمكن أن تعزى لمتغير (طبيعة العمل، المرحلة الدراسية، سنوات الخبرة العملية في الإدارة المدرسية الحصول على رخصة قيادة الحاسب الآلي (ICDL) وكذلك تقديم بعض الاقتراحات والتوصيات المناسبة في هذا المجال.

واهم ما توصلت إليها الدراسة من نتائج:

- رأى المديرين والوكلاء أن تطبيق الإدارة الإلكترونية يتم بدرجة عالية في مدارس تعليم البنين بمدينة ينبع الصناعية.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha = 5\%$ حول درجة تطبيق الإدارة الإلكترونية في مدارس تعليم البنين بمدينة ينبع الصناعية تعزى لمتغير طبيعي العمل لصالح المديرين ومتغير الحصول على رخصة قيادة الحاسب الآلي (ICDL) لصالح الحاصلين عليها.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha = 5\%$ بين وجهات نظر المجتمع الدراسة حول تطبيق الإدارة الإلكترونية في مدارس تعليم البنين بمدينة ينبع الصناعية تعزى لمتغير (المرحلة الدراسية، سنوات الخبرة العملية في الإدارة المدرسية).
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha = 5\%$ بين وجهات نظر مجتمع الدراسة حول مساهمة تطبيق الإدارة الإلكترونية في مدارس تعليم البنين بمدينة ينبع الصناعية في تجويد العمل الإداري تعزى لمتغير (طبيعة

العمل المرحلة الدراسة، سنوات الخبرة العملية في الإدارة المدرسية، الحصول على رخصة قيادة، الحاسب الآلي (ICDL). كما وان الدراسة خرجت بجملة من التوصيات هي:

- التركيز على تفعيل الموقع الإلكتروني الخاص لكل مدرسة وتقديم كافة الخدمات من خلاله.
- عقد الدورات التدريبية المتخصصة في مجال تطبيقات الإدارة الإلكترونية لجميع الإداريين.
- تمكين وكلاء المدارس من استخدام كافة تطبيقات الإدارة الإلكترونية المتاحة في المدرسة.

6- دراسة: يوسف مُحمد يوسف أبو امونة، (2009م) بعنوان:

واقع إدارة الموارد البشرية الكترونيا E-HRM في الجامعات الفلسطينية النظامية الجامعة الإسلامية - غزة-

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع إدارة الموارد البشرية الكترونيا في الجامعات الفلسطينية النظامية في قطاع غزة والتعرف على وضوح أهمية إدارة الموارد البشرية الكترونيا لدى المستويات الإدارية المختلفة. كما تهدف الدراسة إلى التعرف على مدى ملائمة الدعم المقدم من قبل الإدارة العليا للمساعدة على التحول إلى الإدارة الإلكترونية والتعرف على البنية التحتية لمراكز تكنولوجيا المعلومات ومدى جاهزيتها لانجاز هذا التحول. وتهدف الدراسة أيضا إلى التعرف على أنظمة الموارد البشرية المستخدمة حاليا في الجامعات وأنظمة الخدمات التعليمية الإلكترونية لما لهما من دور كبير في التوجه نحو الإدارة الإلكترونية بشكل عام وإدارة الموارد البشرية بشكل خاص عن طريق استخدام أدوات ووسائل ICI في تلك الأنظمة. وأظهرت نتائج الدراسة أن وضوح أهمية إدارة الموارد البشرية الكترونيا ودعم الإدارة العليا متوفران ويساهمان بشكل كبير في عملية التحول إلى الإدارة الإلكترونية بشكل عام و E-HRM بشكل خاص. كما تبين إن البنية التحتية لمراكز تكنولوجيا المعلومات تعتبر كافية عمليا لهذا التحول على الرغم من وجود عجز مالي لدى كافة الجامعات، واختلاف أولويات المراكز تبعا لسياسة الإدارة العليا وأولوياتها، وظهر من النتائج تميز الجامعة الإسلامية في هذا المجال أما فيما يخص نظام الجامعات في إدارة الموارد البشرية فقد أظهرت النتائج تطبيق لوظائف وأنشطة E-HRM فقد أظهرت النتائج ضعف استعمال تلك الخدمات في بعض وظائف وأنشطة E-HRM بالرغم من توفرها.

توصلت هذه الدراسة إلى عدة توصيات بهدف تعزيز وظائف وأنشطة E-HRM في الجامعات الفلسطينية من أهمها ضرورة تنسيق والتعاون بين الجامعات فيما يخص التحول إلى الإدارة الإلكترونية، وإعطاء الأولوية لعملية التحول إلى الإدارة الإلكترونية، توفير الدعم المالي لمراكز تكنولوجيا المعلومات، الحصول على اعتماد قانوني للتوقيع الإلكتروني والاستفادة المثلى من أدوات ICI المتوفرة حاليا في تنفيذ أنشطة ووظائف E-HRM .

7- دراسة: رحمانى سناء، ماستر (2009م) بعنوان:

الإدارة الإلكترونية كخيار استراتيجي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة جامعة مُحمد خيضر - بسكرة-

هدفت هذه الدراسة إلى:

- تسليط الضوء على أهمية استخدام المؤسسات الصغيرة، والمتوسطة الجزائرية لتكنولوجيا الإعلام والاتصال عموما واستخدام الإدارة الإلكترونية على وجه الخصوص.

- لفت انتباه مسري المؤسسات الصغيرة والمتوسطة إلى ضرورة تغيير بعض أساليبهم التقليدية في التسيير.
- محاولة متواضعة كتقديم احد الحلول التي يمكن أن تساهم في تقوية مؤسساتنا الصغيرة والمتوسطة وتجهيزها لتمكين من التصدي للمنافسة الدولية.
- و خلصت الدراسة إلى نتائج من أهمها:
- تنشيط المؤسسة في بيئة شديدة المنافسة حيث أن منافسيها يمتلكون إمكانات معتبرة، ويتفوقون عليها نسبيا في مجال استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال فعلى سبيل المثال يمتلك معظمهم مواقع الكترونية إخبارية.
- غياب مصلحة تسويقية فعالة من شأنها إجراء بحوث تسويقية.
- غياب محاسبة تحليلية تمكن من تحديد التكاليف الفعلية للمنتجات.
- حاجة المؤسسة إلى إنشاء مصلحة خاصة بإدارة الموارد البشرية خصوصا في ظل التوسعات المستقبلية المزمع إجراؤها بفتح وحدة لإنتاج الجبن، يوظف بموجبها 250 عامل جديد.
- يوفر تطبيق الإدارة الإلكترونية في المؤسسة عدة مزايا، فالنموذج التنظيمي الشبكي المنفتح للمؤسسة يسمح بمرونة أكبر في الاتصال أما الشبكة الداخلية المقترحة فتوفر سهولة أكبر لتدفق المعلومات داخل المؤسسة وبالتالي توفير وقت أكبر وتحسين للأداء بينما الموقع الإلكتروني فيفتح أمام المؤسسة أسواقا جديدة.
- وفي ضوء النتائج التي خلصت إليها الدراسة استخلصت مجموعة من التوصيات:
- حث المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على المسارعة في إعداد خطط مشروع الإدارة الإلكترونية، فالمتغيرات في المحيط متلاحقة وستجعل من هذه المؤسسات تحت طائلة متطلبات وتحديات يصعب مع مرور الزمن معالجتها.
- التحول نحو العمل الإلكتروني من خال توفير المتطلبات المادية والبشرية اللازمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية وتقليل كل المعوقات التي تحول دون ذلك.
- تهيئة البنية التحتية اللازمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية في المجالات الإدارية.

8- دراسة : منى عطية البشري (2009م) بعنوان :

معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في إدارات جامعة أم القرى بمدينة مكة المكرمة من جهة نظرا الإداريات وعضوات هيئة التدريس بالجامعة.

هدفت الدراسة إلى التعرف على معوقات تطبيق الإدارة لإلكترونية في إدارات جامعة أم القرى بمدينة مكة المكرمة وتمثل في (المعوقات الإدارية، التقنية البشرية المالية) والتعرف على أبرز الآليات المقترحة التغلب على تلك المعوقات من جهة نظر الإداريات وعضوات هيئة التدريس.

و أبرزت الدراسة عدة نتائج أهمها :

- أظهرت النتائج وجود معوقات إدارية تتمثل في الإجراءات الروتينية والتي تؤخر عملية التحول نحو الإدارة الإلكترونية، قلة الفرص المتاحة لحضور الندوات والمؤتمرات المتعلقة بالإدارة الإلكترونية . نقص الدورات التدريبية.

- وجود معوقات تقنية تتمثل في ضعف الصيانة والمتابعة للأجهزة، نقص الأدلة الإرشادية الموضحة لآليات تطبيق الإدارة الإلكترونية، ضعف مستوى البنية التحتية.
- وجود معوقات بشرية تتمثل في : ضعف مهارات اللغة الانجليزية، النقص في عدد الإداريات المتخصصات في تشغيل وصيانة الحاسب الآلي، نقص الوعي بأهمية الحماية والأمن المعلوماتي.
- وجود معوقات مالية تتمثل في محدودية دور القطاع الخاص في المساهمة ضعف الدعم المالي المخصص للبحوث والدراسات في مجال تقنيات المعلومات، قلة المخصصات المالية لبرامج التدريب.
- و تمثلت توصيات الباحثة في نشر ثقافة الإدارة الإلكترونية، وضع برامج تدريبية بعمل على رفع كفاءة الإداريات وتأهيلهن للتعامل مع تطبيقات الإدارة الإلكترونية، التواصل مع مؤسسات القطاع الخاص للحصول على الدعم المالي والتقني المناسب لتلبية احتياجات الإدارة الإلكترونية.

9- دراسة محمد بن سعيد محمد القرشي (2008م) بعنوان:

إمكانية تطبيق الإدارة الإلكترونية في الإدارة العامة للتربية والتعليم بالعاصمة المقدسة "بنين"، جامعة أم القرى المملكة العربية السعودية، كلية التربية

مذكرة لنيل شهادة الماجستير في الإدارة التربوية والتخطيط، حيث كانت الإشكالية بالصيغة التالية:

التساؤل العام: ما إمكانية تطبيق الإدارة الإلكترونية في الإدارة العامة للتربية والتعليم بالعاصمة المقدسة "بنين"؟ معتمدا على التساؤلات الفرعية التالية:

1- ما درجة أهمية تطبيق الإدارة الإلكترونية في الإدارة العامة للتربية والتعليم بالعاصمة المقدسة "بنين" من وجهة نظر منسوبي الإدارة؟

2- ما أهم العوامل المساعدة على تطبيق الإدارة الإلكترونية في الإدارة العامة للتربية والتعليم بالعاصمة المقدسة "بنين" من وجهة نظر منسوبي الإدارة؟

3- ما ابرز معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في الإدارة العامة للتربية والتعليم بالعاصمة المقدسة "بنين" من وجهة نظر منسوبي الإدارة؟

حيث هدفت هذه الدراسة إلى:

- التعرف على أهم العوامل التي تساعد على تطبيق الإدارة الإلكترونية.
- التعرف على درجة أهمية تطبيق الإدارة الإلكترونية في الإدارة العامة للتربية والتعليم بالعاصمة المقدسة
- التعرف على ابرز معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في الإدارة العامة للتربية والتعليم بالعاصمة المقدسة

المنهج المستخدم:

اعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي للقيام بدراسته مستخدماً استمارة الاستبيان كأداة لجمع المعلومات والبيانات التي تشمل محاور الدراسة إضافة إلى البيانات الشخصية لأفراد العينة المدروسة.

النتائج المتوصل إليها:

- وضوح أهمية تطبيق الإدارة الالكترونية في الإدارة العامة للتربية والتعليم بدرجة جيدة من طرف منسوبي الإدارة العامة.
 - إمكانية تطبيق الإدارة الالكترونية في الإدارة العامة للتربية والتعليم بالعاصمة المقدسة "بنين" وذلك وجود عدة عوامل مساعدة على ذلك.
 - التأكيد على وجود معوقات تحول وتقف في وجه التحول نحو الإدارة الالكترونية وتطبيقها في الإدارة العام للتربية والتعليم بالعاصمة المقدسة. وجود فروق ذات دلالة إحصائية بالنسبة لمعوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية تعزى للمؤهل العلمي لصالح الحاصلين على الماجستير.
 - وجود فروق ذات دلالة إحصائية بالنسبة لمعوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية تعزى لدورات الحاسب الآلي لصالح الحاصلين على أكثر من ثلاث دورات.
 - وتتمثل أهم التوصيات لهذه الدراسة في :
 - ضرورة توفير خدمة الإنترنت لكافة الإدارات والأقسام التابعة للإدارة العامة للتربية والتعليم بالعاصمة المقدسة.
 - التخطيط الجيد لإعداد العاملين وتهيئتهم نحو التحول من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية من خلال عقد الدورات التدريبية اللازمة لتثقيفهم.
 - عقد الندوات واللقاءات والورش اللازمة لإزالة المخاوف لدى بعض العاملين من غموض مفهوم الإدارة الالكترونية.
 - تشجيع العاملين في مجال الإدارة وتهيئتهم للتحول نحو الإدارة الإلكترونية من خلال رصد أنظمة جيدة للحوافز للتغلب على المقاومة التي يبديها البعض لعملية التغيير.
- 10- دراسة : نعيم حسن حماد الفراء، (2008م) بعنوان :**
- تطوير الاتصال الإداري لمديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة في ضوء الإدارة الإلكترونية - الجامعة الإسلامية.-**
- هدفت هذه الدراسة إلى الإجابة عن التساؤلات التالية :
- ما درجة توفر متطلبات تنفيذ الاتصال الإداري الإلكتروني في المدارس الثانوية بمحافظة غزة من جهة نظر مديري المدارس ؟

- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha = 5\%$ بين متوسطات تقديرات مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة لدرجة توافر متطلبات تنفيذ الاتصال الإداري الإلكتروني تعزى إلى متغير: الجنس ، المؤهل العلمي ، مدة الخدمة ؟

- ما معوقات الاتصال الإداري في ضوء الإدارة الإلكترونية من جهة نظر مديري المدارس ؟

- ما سبل تطوير الاتصال الإداري لدى المدارس الثانوية بمحافظة غزة في ضوء متطلبات الإدارة الإلكترونية ؟
و قد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية :

- درجة توافر متطلبات تنفيذ الاتصال الإداري الإلكتروني في المدارس الثانوية بمحافظة غزة من جهة نظر المدارس الثانوية بصورة عامة ضعيفة حيث بلغت نسبة الاستجابة على الإستبانة بشكل عام 53.8%

- درجة توافر متطلبات تنفيذ الإدارة الإلكتروني في المدارس الثانوية بمحافظة غزة لتنفيذ الاتصال الإداري الإلكتروني كانت متوسطة حيث بلغت نسبتها 63.4%

- درجة توافر متطلبات تنفيذ الاتصال الإداري الإلكتروني في المدارس الثانوية بمحافظة غزة لتنفيذ الاتصال الإداري الإلكتروني كانت ضعيفة حيث بلغت نسبتها 47%

- المعوقات التي تعترض تنفيذ الاتصال الإداري الإلكتروني في المدارس الثانوية بمحافظة غزة توجد بدرجة متوسطة حيث بلغت نسبتها 69% .

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha = 5\%$ بين متوسطات تقديرات مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة لدرجة توافر متطلبات تنفيذ الاتصال الإداري الإلكتروني تعزى إلى متغيرة : الجنس - المؤهل العلمي - مدة الخدمة.

و بناء على النتائج سالفة الذكر يوصى الباحث بما يلي :

- تصميم برامج تدريبية لتطوير مهارات الاتصال الإداري الإلكتروني لكافة مديري المدارس الحكومية.

- توفير وسائل الاتصال الحديثة في المدارس لمواكبة التغير والتطوير والتي تزيد من كفاءة وفعالية الاتصال مثل الحاسب الآلي وتفعيل شبكة المعلومات الداخلية .

- توفير المبرمجين والفنيين الذين تحتاجهم المدارس للتحويل إلى الإدارة الإلكترونية.

- تبني الوزارة لمشروع الإدارة الإلكترونية في المدارس.

- توفير البنية التحتية اللازمة للتحويل إلى الإدارة الإلكترونية.

- العمل على ربط المدارس بالشبكة الإلكترونية.

- تعزيز المدارس التي تسعى للتحويل للإدارة الإلكترونية.

- توجيه مدراء المدارس لامتلاك مهارات التعامل مع الأجهزة الإلكترونية الحديثة.

11- دراسة : أروى بنت إسماعيل تجار الشاهي (2008م) بعنوان :

تفعيل استخدامات الإنترنت في تطوير العمل الإداري بجامعة أم القرى بمكة المكرمة.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على :

- مدى تفعيل جامعة أم القرى لخدمة الإنترنت في تطوير إدارتها (إدارة القبول إدارة التسجيل شؤون الموظفين، شؤون الطالبات، شؤون المكتبات، الإدارة العامة).
- سبل تفعيل دور الإنترنت في عملية التطوير الإداري بجامعة أم القرى.
- السبلات من عملية تفعيل دور الإنترنت في عملية " التطوير الإداري بجامعة أم القرى .
- الفروق ذات الدلالة إحصائية في مدى تقبل مديري وموظفي إدارات جامعة أم القرى لاستخدام شبكة الإنترنت في تطوير العمل الإداري.
- الاختلاف في استخدام شبكة الإنترنت بين إدارات جامعة أم القرى.
- و لقد توصلت هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها :
- أن تفعيل جامعة أم القرى لخدمة الإنترنت في تطوير إدارتها تحتاج الكثير من الوقت والجهد حتى يؤدي الثمار الموجودة منه.
- بعض سبل تفعيل دور الإنترنت في تطوير العمل الإداري في جامعة أم القرى .
- وجود معوقات تواجه تفعيل دور الإنترنت في تطوير العمل الإداري في جامعة أم القرى.
- معرفة أهم الإيجابيات والسلبيات من عملية تفعيل دور الإنترنت في عملية التطوير الإداري بجامعة أم القرى.
- إن مركزية الإدارة تحد من استخدام شبكة الإنترنت في عملية التطوير الإداري بالجامعة لاقتصارها على إدارات دون غيرها.
- وجود فرق معنوي بين متوسط إجابات عينية تبعا لمستوى الوظيفة بالنسبة للمحاور الثلاثة الآتية، واقع استخدام خدمة تقنية المعلومات، تفعيل تطبيقات الإنترنت إيجابيات عملية تفعيل دور الإنترنت.
- وجود فرق معنوي بين متوسط إجابات عينية الدراسة في الإدارات المختلفة بالنسبة لكل من واقع استخدام خدمة تقنية المعلومات، تفعيل تطبيقات الإنترنت إيجابيات عملية تفعيل دور الإنترنت، سلبيات عملية تفعيل دور الإنترنت، مركزية الإدارة.
- و قد خرجت الدراسة بعدد من التوصيات أهمها:
- الاهتمام بالبنية التحتية للتقنية والشبكات داخل جامعة أم القرى وتفعيل استخدام خدمات هذه الشبكة والتقنية يساعد على تحقيق الهدف من وجودها بالشكل المطلوب
- تحقيق التمييز وبناء القدرة التنافسية في مجال الإدارة الإلكترونية يساهم في الرفع من مستوى أداء الموظفين.
- تطوير برنامج الإدارة في جامعة أم القرى ليواكب العصر التكنولوجي وذلك بانتقاء التجهيزات والحاسبات والمعدات والبرنامج ذات مستوى أفضل وكفاءة أعلى .
- العمل على إنجاح استخدام شبكة الإنترنت في الجامعة عبر الاستمرار في تقديم التوصيات التقنية المناسبة.
- التخطيط وإعداد السياسات والآليات المناسبة لاستخدام شبكة الإنترنت في إعداد الكوادر البشرية بجامعة أم القرى وتدريبهم أثناء الخدمة على كيفية الاستفادة من إمكانيات وخدمات شبكة الإنترنت.

المتطلبات البشرية والمادية لتطبيق الإدارة الإلكترونية في المدارس الحكومية جامعة أم القرى المملكة العربية السعودية.

هدفت الدراسة إلى :

- معرفة المتطلبات البشرية اللازم توفرها لتطبيق الإدارة الإلكترونية في المدارس الحكومية.
- معرفة المتطلبات المادية اللازم توفرها لتطبيق الإدارة الإلكترونية في المدارس الحكومية
- الوقوف على الفروق الدلالة الإحصائية عند المستوى الدلالة 0.05 بين استجابات أفراد مجتمع الدراسة في المتطلبات الكلية البشرية والمادية اللازم توفرها لتطبيق الإدارة الإلكترونية في المدارس الحكومية التي ترجع إلى متغيرات المرحلة الدراسية ، المؤهل العلمي ، سنوات الخدمة، العمل بالمدرسة الدورات التدريبية في مجال الحاسب الآلي .
و أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة :
- ضرورة توافر الهيئة الإدارية المدرسية المؤهلة تأهيلا فنيا والقادرة على استخدام تقنية المعلومات الإدارية .
- ضرورة توافر العنصر البشري الفاعل في المدرسة والذي يقوم على إدخال وإخراج بياناتها.
- الحاجة على تحقيق الربط الإلكتروني بين إدارات التربية والتعليم والمدارس التابعة لها . مع وجود موقع إلكتروني للمدرسة على شبكة الإنترنت.
- الحاجة إلى تأمين أجهزة حواسيب آلية حديثة وملحقاتها لأعضاء الهيئة الإدارية المدرسية وشبكات الاتصالات، خط الهاتف ذو سعة عالية في المدارس مع تأمين البرامج الحاسوبية اللازمة للتطبيقات الإدارية المدرسية ، و أنظمة الحماية الآلية المتطورة لحماية بيانات المدارس
و أهم التوصيات التي خرجت بها الدراسة تمثلت في :
- أن تعمل الجهات المختصة في وزارة التربية والتعليم على تفعيل دور الكوادر الوطنية المؤهلة تأهيلا فنيا عاليا في مجال البرمجة الحاسوبية، لإنتاج البرامج الحاسوبية المناسبة للإعمال الإدارية المدرسية وتطويرها.
- أن تعمل الجهات المختصة في وزارة التربية والتعليم على استقطاب العناصر البشرية، القادرة على تأهيل وتدريب الهيئة المدرسية على استخدام تقنية المعلومات الإدارية وتفعيلها في العمل الإداري المدرسي.
- توفير البنى التحتية اللازمة من (أجهزة حاسوبية وملحقاتها وتوفير شبكات الاتصال والبرامج الحاسوبية) التي تساهم في تفعيل تطبيق الإدارة الإلكترونية في المدارس .
- تشجيع العمل الإداري الإلكتروني من قبل المسؤولين في الإدارات العليا. وحث جميع العاملين على استخدام تقنية المعلومات الإدارية.

13- دراسة عليان بن عبد الله الرشيد(2007م):

العنوان: " تنمية الموارد البشرية ودورها في تفعيل الإدارة الالكترونية: دراسة تطبيقية على العاملين في الأمن العام بمدينة الرياض". جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية السعودية

تهدف هذه الدراسة الى التعرف على تنمية الموارد البشرية وخصائصها وأهدافها في إدارة شؤون الضباط والأفراد العاملين في الأمن العام وبيان معوقات تنمية الموارد البشرية في الإدارة الالكترونية. وبقد استخدم الباحث المنهج الوصفي.

نتائج الدراسة: من أهمها

- أفراد عينة الدراسة موافقون على أن هناك مبررات تدعو إلى التحول للعمل بالإدارة الالكترونية.
- أن أفراد العينة موافقون على أن هناك معوقات تحول دون تفعيل الإدارة الالكترونية؛
- أن أفراد العينة موافقون بشدة على أن هناك مقترحات كفيلة بنجاح تفعيل الإدارة الالكترونية في الأمن العام؛
- أن أفراد العينة موافقون على أن أهم راضين عن التنمية المتبعة في ظل الإدارة الالكترونية.

13- دراسة : فوزية عبد العزيز حمد الدعليج، (2005م) بعنوان :

رؤية مستقبلية لتطبيق الإدارة الإلكترونية المرحلة الثانوية جامعة أم القرى - المملكة العربية السعودية-

- هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على الواقع الفعلي للرؤى المستقبلية لتطبيق الإدارة الإلكترونية بالمدارس الثانوية بمنطقة مكة المكرمة، والتعرف على فاعلية تطبيق الإدارة الإلكترونية بالمدارس الثانوية، المعوقات التي تحول دون تطبيق الإدارة الإلكترونية بالمدارس الثانوية وطرق التغلب على تلك المعوقات وقد توصلت هذه الدراسة إلى جملة من النتائج وتمثلت في :
- وجود أثر لتطبيق الإدارة الإلكترونية تمثلت في: سرعة الحصول على المعلومات المطلوبة بدقة عالية وسهولة تخزين المعلومات وصحة وتكامل المعلومات.
 - وجود أثر فعال لتطبيق الإدارة الإلكترونية تمثلت في ضعف المخصصات المالية لشراء الأجهزة ونقص الكوادر البشرية والقصور في عقد الدورات التدريبية.
 - وجود طرق للتغلب على المعوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية تمثلت في تطوير نظم العمل وأساليبه، خلق الوعي لدى منسوبي المدرسة بأهمية الإدارة الإلكترونية . توفير المدربات المهارات. و أهم التوصيات التي خرجت الباحثة :
 - تدريس الإداريات على تطبيق الإدارة الإلكترونية.
 - زيادة المخصصات المالية لشراء أجهزة الحاسب وملحقاته.
 - تطوير نظم العمل وأساليبه.

14- دراسة رضوان: (2004م)

العنوان : الإدارة الالكترونية .

- هدفت إلي معرفة المتطلبات التي ينبغي توفرها في المنظمات الإدارية قبل الشروع في تطبيق الإدارة الالكترونية بالإضافة إلي تحديد المعوقات التي تحول دون تطبيقها في المنظمات الإدارية الحكومية بجمهورية مصر العربية المنهج المستخدم: الوصفي التحليلي بطريقة المسح الاجتماعي من خلال تطبيق أداة الاستبيان . وقد توصلت الدراسة إلي العديد من النتائج منها:

- المتطلبات الأزمة لتطبيق الإدارة الالكترونية في المنظمات الحكومية، تتمثل في إعادة هندسة الوظائف الإدارية التقليدية وتحويلها إلي وظائف الكترونية وتوفير أجهزة الاتصال الالكترونية الحديثة وتدريب الكوادر البشرية المتخصصة في نظم المعلومات ومن أهم المعوقات التي ظهرت في هذه الدراسة
 - افتقار القيادات الإدارية إلي أهمية الإحساس بالتقنية وانخفاض الحماس وتطوير التقنيات والبرمجيات الالكترونية
 - قلة الإمكانيات المادية المخصص لتطوير البيئة التحتية لتطبيق الإدارة الالكترونية
 - انخفاض مستوى الوعي لأهمية الحاسب لدي الموظفين
 - قلة الكوادر البشرية المؤهلة للعمل علي الحاسبات الآلية
- 15- دراسة المسفر(2002م) بعنوان:**

المعوقات الإدارية والتطبيقية لاستخدام الحاسب الآلي في الأجهزة الأمنية: دراسة تطبيقية على بعض الأجهزة الأمنية بمدينة الرياض.

تهدف هذه الدراسة إلى:

- (1) التعرف على تحديد الاستخدامات الحالية للحاسب الآلي في الأجهزة الأمنية؛
 - (2) وكذا التعرف على المعوقات الإدارية والتطبيقية التي تحد من استخدام الحاسب، كذلك التعرف على أداء ووجهات نظر العاملين في مجال الحاسب الآلي إزاء تطبيقاته.
- ولقد استخدم الباحث المنهج الوصفي من خلال الأسلوب المسحي بأداة الاستبانة كأداة لجمع البيانات.
- من أهم نتائج هذه الدراسة:
- (1) أن من أكثر مجالات استخدام الحاسوب هي : تنفيذ مهام الوظيفة، حفظ واسترجاع البيانات والمعلومات، وأن أقلها استخداما هي: أغراض اتخاذ القرارات، استخدام الإنترنت، الرقابة والتخطيط؛
 - (2) أن من أكثر المعوقات الإدارية التي تحد من استخدام الحاسب الآلي في الأجهزة الأمنية هي: ضعف الحوافر للعاملين، وجود نقص في القوى العاملة المدربة، عدم حرص الإدارة على تدريب العاملين في مجال الحاسب الآلي؛
 - (3) كما أظهرت الدراسة أن هناك عدد من المعوقات التطبيقية التي قد تحول دون الاستفادة من إمكانيات الحاسب الآلي في الأجهزة الأمنية من أهمها: عدم وجود دورات تدريبية مكثفة في مجال استخدام الحاسب الآلي، عدم وجود خبرة كافية لدى العاملين في مجال الحاسب الآلي، عدم الاهتمام بالصيانة الدورية للأجهزة، عدم تحديث أجهزة وأنظمة الحاسب الآلي.

❖ الدراسات الأجنبية:

1. دراسة: (روسيل، 2004م، Russell) بعنوان:

- كيف يستطيع مرشدو المدارس من الاستفادة من الحلول التي تقدمها الإدارة الالكترونية "دراسة نوعية".
- هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على إسهامات الإدارة الالكترونية في العمل ومدى تأثيرها الايجابي على مرشدي الطلاب ذوي الاحتياجات الخاصة في "هايو"، والتعرف على مختلف المعوقات التي تواجه استخدام الإدارة الالكترونية في المدارس .

- اعتمد الباحث في دراسته على المنهج الوصفي الوثائقي بالاعتماد على الكتب والدراسات ذات العلاقة بالموضوع.

- أهم النتائج المتوصل إليها :

- تساهم الإدارة الالكترونية في زيادة الإنتاجية وتقليل التكاليف وتحقيق رضا المستفيدين من العملية التعليمية وزيادة المشاركة وتحسين فاعلية العمليات وخدماتها الداخلية والتخلص من الأعمال الورقية وأعبائها وتقديم الخدمات بشكل آلي مما يؤدي إلى توفير الجهد والوقت.

- تؤثر الإدارة الالكترونية تأثيرا ايجابيا على مهام مرشدي طلاب ذوي الاحتياجات الخاصة وذلك عن طريق توفير الوقت وتقليل التكاليف التي تنتج عن الأعمال الورقية ومخلفاتها.

- إتاحة الفرصة لمرشدي الطلاب للتركيز على نهم الأكاديمي.

- قلة التمويل وقلة الدورات التدريبية من أهم المعوقات التي تؤثر على استخدام الإدارة الالكترونية.

2- دراسة اولسن وآخرون (2004) Olsen&Others بعنوان:

التطور الحديث في جمع المعلومات الإدارية الكترونيا وتقييمها بشكل علمي في القرن الحادي والعشرين". هدفت هذه الدراسة إلى:

(1) اختيار التطبيق العلمي للمزايا والمساوئ اللوجيستية الالكترونية مقابل العمليات الإدارية التقليدية لدراسة مشروع كبير؛

(2) تقييم العلاقة التوافقية بين المعلومات المستقبلية الكترونيا مقابل إجراءات التجميع الورقي؛

النتائج: من أهمها:

- تساهم التقنيات الإدارية في توفير الوقت والجهد، من خلال السرعة الهائلة للوقت المستغرق لتمرير المعلومات.
- إمكانية الحصول على نتائج غنية بالمعلومات من العمليات الالكترونية.
- الجانب السلبي الرئيسي يتمثل في التكلفة المادية لبرامج الكمبيوتر كذلك الحاجة إلى دعم تقني هائل لتشغيل البرامج بنجاح.

3- دراسة ويجاند (1995) Wigand بعنوان:

تكنولوجيا المعلوماتية في المنظمات: التأثير في الهيكل والناس والمهام".

هدفت الدراسة إلى التعرف على تأثير التكنولوجيا المعلوماتية، وخاصة البريد الالكتروني على ثلاثة من المكونات الرئيسية في المنظمات ألا وهي: الهيكل التنظيمي، اتجاهات العاملين، المهام الوظيفية.

وتكونت عين الدراسة من 390 مديرا وموظفا ومهنيي وإداريا مساندين في إحدى منظمات التعليم العالي التابعة لقطاع العام وهي جامعة ولاية أريزونا، وتم جمع البيانات من خلال استبيان مكتوب بمعدل 54% ولغايات إجراء الدراسة تم

إنشاء نموذج التفاعل التنظيمي المايهبي بحيث يوضح كيف يمكن كل عنصر من هذه العناصر من التغيير من باقي العناصر وكيف يتفاعل مع البيئات الداخلية والخارجية للمنظمة، والبيئة التنظيمية هي الهيكل الإداري لجامعة عامة كبيرة.

نتائج الدراسة: منها:

- أن استخدام البريد الإلكتروني في التواصل بين أصناف الوظائف المختلفة على المستويات الوظيفية و التنظيمية يسير وفق حدود هرمية التسلسل مبنية على المستويات المتوسطة ومستويات الإدارات.
- أن هناك تزايد في استخدام البريد الإلكتروني ليحقق التعاون ما بين الوحدات التنظيمية المختلفة والمتباعدة؛
- وجود فروق في نوع المهام الوظيفية حيث أن المستجيبون مهامهم اليومية باعتبارها غير روتينية معقدة وتعاونية أكثر من كونها مهام غير مؤكدة أو بسيطة أو روتينية أو واسعة الانتشار، حيث يحقق استخدام البريد الإلكتروني للمهام غير مؤكدة والبسيطة والروتينية وتقل عن المهام الغامضة والمعقدة وغير الروتينية؛
- وجود علاقة ارتباطية بين تكنولوجيا المعلومات وبين أصناف العمل والمهام الوظيفية بحيث يتنوع استخدام التكنولوجيا بتنوع تصنيف العمل وأنواع المهام، كما ترتبط أهمية استخدام البريد الإلكتروني ارتباطا كبيرا بتكرار استخدام البريد الإلكتروني على المستويات المختلفة للتنظيم الإداري.

4- دراسة ليبروك (1994) leibroch بعنوان:

العمل التعاوني المدعوم بالكمبيوتر: تجارب تعدد معاني المعرفة والتعليم ومنظمات التعليم ."

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور شبكة المعلومات العالمية الكبرى والتقدم في تكنولوجيا المعلومات والتحول الحديث في فلسفة الإدارة تكون فرق العمل وتحقيق إمكانيات جديدة ممكنة للعمل التعاوني المدعوم بالكمبيوتر. تكونت عينة الدراسة من مجموعة من الطلاب لجامعة تكساس الحريجين الذين اشتركوا في العمل التعاوني المدعوم بالكمبيوتر لاختبار تأثير السمات الشخصية وأساليب التعلم على استخدامهم لتكنولوجيا المعلومات تم اختيار الاستخدام فيما يتعلق بمؤشر نوع الشخصية واستبيان لأسلوب التعلم.

نتائج الدراسة: من أهمها:

- أن العمل التعاوني المدعوم بالكمبيوتر يساعد على إدراك المستويات الإدارية العليا لطبيعة العمل عند اشتراكهم في المشروعات الجماعية.
- عدم وجود علاقة مهمة إحصائيا بين متغيرات الدراسة المتعلقة بالسمات والشخصية وأساليب التعلم لدى الطلاب الجامعيين؛

❖ التعليق على الدراسات السابقة :

من خلال استعراضنا للدراسات السابقة المحلية والعربية والأجنبية في مجالات الإدارة الإلكترونية في تطوير العمل الإداري، وتناولها العديد من القضايا المتعلقة بها فقد استخلصنا العديد من النتائج والتوصيات التي من الممكن أن تشرى الدراسة الحالية خاصة في:

- اختيار الموضوع من ناحية ضبط الإشكالية التي سوف تتمحور حولها وكذا الجوانب من الفصول التي وجب التطرق إليها،
- كما كان لها الإسهام الكبير في بناء أداة الدراسة الحالية
- أما من ناحية المضمون فقد تضمنت مجموعة من النقاط أهمها ما يلي :
- كان هناك إجماع على وجود التزام ودعم من طرف الإدارات لسياسة الإدارة الإلكترونية وحرصها على مواكبة المستجدات التكنولوجية وحرصها على تهيئة العاملين نفسيا ومعنويا لاستخدام الإدارة الإلكترونية.
- كان هناك إجماع من الدراسات بضرورة إجراء المزيد من البحوث حول هذا الموضوع والتركيز على أهميته للمؤسسة بغرض تحقيق مزايا عديدة .
- تأييد معظم الدراسات على أن استخدام الإدارة الإلكترونية يعمل على زيادة فعالية وكفاءة الأداء بدرجة كبيرة من خلال سرعة إنجاز العمل .
- كان هناك إجماع على تأييد الأفراد لتطبيقات الإدارة الإلكترونية من الناحية الأمنية .
- ساهمت الدراسات في توضيح جوانب القصور في التوجه للإدارة الإلكترونية بشكل عام .
- وختلفت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة من حيث :
- بيئة التطبيق (مديريات الشباب والرياضة في الجزائر) وكذلك من حيث السعي بشكل أساسي لإبراز دور الإدارة الإلكترونية في تطوير العمل الإداري وليس فقط متطلبات النجاح والمعوقات التي تواجهها.
- ساهمت الدراسات السابقة في تحديد مختلف العناصر التي يجب التطرق إليه في الجانب النظري، خاصة من ناحية المراجع والخلفيات النظرية.
- تحيدي المنهج الملائم للقيام بهذه الدراسة .
- تحديد الأداة التي تتماشى مع جمع المعلومات لهذه الدراسة.
- تحديد الأساليب والأدوات الإحصائية الملائمة.

الباب الأول

الدراسة النظرية

■ الفصل الأول :

تطور الفكر الإداري

■ الفصل الثاني

الإدارة والإدارة الرياضية

■ الفصل الثالث:

الإدارة الالكترونية

■ الفصل الرابع:

إدارة الموارد البشرية

الفصل الأول

تطور الفكر الإداري

تمهيد

منذ ان خلق الإنسان وظهر على الأرض وهو يقوم بعدة ممارسات وأعمال من اجل تلبية رغباته وسد حاجياته، فاصبح بذلك يؤدي مهام إدارية ،فكان يعمل ويخطط، ينظم ، ينفذ، يراقب، فكل هذه المهام و الأعمال تصب في مجال الممارسات أو الأعمال الإدارية،

إن العمل الإداري كان ممارس منذ القدم في شكل تقاليد و أعراف تطبق ضمناً إلى أن أصبحت له قيود وقوانين تحكمه تسييره ، فالإدارة كعلم لم تتبلور إلا مع مطلع القرن العشرين ، حيث ساهم باحثون وعلماء ومختصون له في الإدارة في إثراء مفهوماها من خلال ما قدموه في هذا المجال .

إذا تكلمنا حول الفكر الإداري المعاصر سنجد اننا ناول مدرسة إدارية تكلمت حول السلوك الإنساني وكيفية السيطرة عليه بطريقة علمية حديثة هي المدرسة الكلاسيكية التي افترضت بشكل عام أن الأفراد كسالى وأنهم غير قادرين على تنظيم وتخطيط العمل وأنهم غير عقلايين وأنهم انفعاليين ولهذا الأسباب هم غير قادرين على أداء أعمالهم بطريقة صحيحة وفعالة وبالتالي صارت السيطرة على هذا السلوك الغير رشيد شيء لا بد منه ،ولذا سنجد ان جل النماذج النابعة من المدرسة الكلاسيكية تركز على فرض نموذج عقلائي ورشيد وقوي على العاملين وذلك كمحاولة للسيطرة على تصرفاتهم داخل المنظمة.

❖ تطور الفكر الإداري:

منذ إن خلق الإنسان وظهر على الأرض وهو يقوم بعدت ممارسات وأعمال من اجل تلبية رغباته وسد حاجياته، فاصبح بذلك ،يؤدي مهام إدارية ، فكان يعمل ويخطط، ينظم ، ينفذ، يراقب، فكل هذه المهام و الأعمال تصب في مجال الممارسات أو الأعمال الإدارية،

إذا تكلمنا حول الفكر الإداري المعاصر سنجد ان ناول مدرسة إدارية تكلمت حول السلوك الإنساني وكيفية السيطرة عليه بطريقة علمية حديثة هي المدرسة الكلاسيكية التي افترضت بشكل عام أن الأفراد كسالى وأنهم غير قادرين على تنظيم وتخطيط العمل وأنهم عقلانيين وأنهم انفعاليين ولهذا الأسباب هم غير قادرين على أداء أعمالهم بطريقة صحيحة وفعالة وبالتالي صارت السيطرة على هذا السلوك الغير رشيد شيء لا بد منه ،ولذا سنجد ان جل النماذج النابعة من المدرسة الكلاسيكية تركز على فرض نموذج عقلائي ورشيد وقوي على العاملين وذلك كمحاولة للسيطرة على تصرفاتهم داخل المنظمة.

1- المدرسة الكلاسيكية

-الإدارة العلمية

-البيروقراطية

2- المدرسة السلوكية

_ مدخل العلاقات الإنسانية

- مدخل العلم السلوكي

3- بعض المدارس الحديثة في الإدارة

1- المدرسة الكلاسيكية :

تشمل المدرسة الكلاسيكية الاتجاهين الفكريين التالية:

1. الإدارة العلمية

2. البيروقراطية.

1-1 الإدارة العلمية

لقد ظهرت الحركة الإدارية العلمية في الولايات المتحدة الأمريكية كرد فعل للتغيرات التكنولوجية التي طرأت على الصناعة الأمريكية ومحاولة للوصول إلى مفاهيم وأسس علمية جديدة تهتم بالفرد وسلوكه وكذلك تقديم مدخل جديد لمفهوم الإدارة حتى يمكن رفع الكفاية الإنتاجية، (رأفت السباعي، 2012، ص19).

من أبرز رواد هذه المدرسة : فريدريك تايلور ، وهنري فايول ظن وهنري غانت ، وليليان جبلرت الخ؟ (نداء نجد الصوص ، 2007 ، ص19)

وقد قامت على المرتكزات التالية: (صبيحي جبر العتيبي ، 2005 ، ص 21، 22)

وجوب تحقيق الكفاية (الكفاءة) الإنتاجية : أي الحصول على أفضل النتائج من عناصر الإنتاج ، والحصول على أفضل الإيرادات المالية التي تغطي النفقات والتكاليف ، وتحقيق أفضل الأرباح للمنتج ، فالكفاية الإنتاجية هي سلعة أو خدمة بأفضل المواصفات من حيث الجودة وأقل التكاليف وبجهد أقل وزمن أقل ، الأمر الذي يعود على رب العمل بأفضل الأرباح .

1- البحث العلمي تطبيق الأسلوب العلمي في تصميم العمل وتحديد أبعاده ومتطلباته ، بعيدا عن التخمين والتقدير الشخصية سواء بالنسبة للعمل أو شاغله .

2- تقسيم العمل : إن الهدف الذي سعت إليه الإدارة العلمية من وراء تقسيم العمل هو تحديد أدق لأبعاد النشاط الذي يوكل إلى العامل ، بحيث يمكنه التخصص فيه ، مما يزيد من كفاءته الإنتاجية ولا يدع مجالاً لزيادة التكلفة ن وعليه فإن التركيز على تقسيم العمل أدى إلى تشجيع التخصص في مجال الأعمال ليس فقط بالنسبة للعمال ، بل أيضا بالنسبة للمدراء وفق طبيعة النشاط الذي يتولون إدارته .

3- وضع قواعد وأصول علمية للقيام بإدارة المؤسسة والعناية بإنتاجها فالإدارة العلمية ركزت على عملية المتابعة والمراقبة والحوافز المادية ، ووضع اللوائح الخاصة بذلك للالتزام بها .

4- تطبيق الأسلوب العلمي في عملية اختيار المدراء والموظفين والعاملين : ضمن مبدأ تقسيم العمل والتخصص ، واعتماد التدريب كعملية مكتملة لزيادة كفاءة هؤلاء ، وسد أي نقص قد يلاحظ في قدراتهم العملية .

5- التركيز على أهمية التوجيه والتقييد به : والاعتماد الكلي على العلاقات الرسمية في المؤسسة ومحاربة أي علاقة خارج هذا الإطار كونها لا تقع ضمن لوائح العمل والسلوكيات الرسمية المتعددة .

وقد شكلت الفرضيات التي بينت عليها آراء تايلور وأتباعه ما يسمى بنظرية الرجل الاقتصادي ومفادها أن: (صبيحي جبر العتيبي ، 2005 ، ص 32)

1- الإنسان أناني بطبعه ويضع مصلحته الشخصية فوق كل الاعتبارات، ويحاول الوصول إلى الحد الأعلى من المكاسب بغض النظر عن دور الآخرين وشعورهم.

2- الإنسان كسول بطبعه، أي يجب أن يأخذ ويعطي، وإذا ترك بحريته ينتج أقل من طاقته ولهذا يجب مراقبته وحفزه باستمرار.

- 3- الكسب المادي حافز مهم أي يمكن تحفيز العامل عن طريق الأجور المادية والزيادات التشجيعية وأهم المآخذ على هذه النظرية هي: (نداء نَجْد الصوص، 2007، ص 25)
- 4- نظرتما إلى العامل على أنه آلة بيولوجية يمكن التحكم بها عن طريق الإغراء المادي .
- إهمالها للنواحي الإنسانية ، واقترحها نظاما للحوافز والأجور يعاقب العامل البطيء ، ويغري العامل لإرهاق نفسه مقابل الحصول على أجر إضافي ، واستغلالها لطاقة الإنسان القصوى .
- الغاية تبرر الوسيلة الأخلاقية .

1-2 البيروقراطية:

تسند هذه النظرية إلى العالم الألماني ماكس ويبر ، وتعني البيروقراطية حكم المكاتب وهي نوع من تصميم المؤسسات يستند إلى تخصيص وتقسيم العمل ، وتسلسل محدد للسلطة ، و قواعد وإجراءات واضحة ، ومعايير صارمة في اختيار الأفراد وترقيتهم ، وقد اعتبر ويبر أن النموذج البيروقراطي أكثر أنواع التنظيم كفاءة وعقلانية ، فهو يحقق الدقة والسرعة والوضوح ، والاستمرارية والوحدة والانصياع الصارم من قبل المرؤوسين ، واقترح ويبر السمات الآتية للنموذج البيروقراطي (حسين حريم ، 2006، ص 58)

- تقسيم العمل والتخصص.
 - تنظيم الوظائف على شكل هرمي للسلطة ، مما ينتج عن ذلك تسلسل الأوامر .
 - اختيار جميع العاملين على أساس المؤهلات الفنية.
 - الموظفون يعينون ولا ينتخبون
 - الموظفون الإداريون يعملون مقابل رواتب ثابتة وهم مهنيون، ولا يملكون الوحدة التي يديرونها ويستمدون سلطتهم من وظائفهم.
 - على الإداري أن يخضع لقوانين وضوابط رقابة شديدة أثناء تأديته لعمله، وهذه الروابط لا شخصية وتطبق بشكل موحد في جميع الحالات.
- إذا نظرنا إلى مبادئ البيروقراطية نجد أنها جيدة في مضمونها ، لكن الممارسات الخاطئة لأفراد في تطبيقها أعطت نفس الصفة السلبية لها ، وأهم هذه الأخطاء عند التطبيق العملي للبيروقراطية : (نداء نَجْد الصوص، 2007، ص 27 و 28)
- (1) الوسائل تصبح غايات، حيث الوسائل هي طرق تتبع لتحقيق الأهداف وتشمل الأنظمة والقوانين والقواعد، مع مرور الزمن تصبح غاية الموظف تنفيذ هذه القوانين والأنظمة بحذافيرها، وبدون النظر إلى الهدف الذي وضعت من أجله.
- (2) الجمود وعدم المرونة وتمسك العاملين بحرفية الأنظمة ، وعد استعماهم لاجتهاداتهم لحل الحالات الطارئة ، بسبب الجمود وعدم القدرة على مواجهة هذه الحالات .

- (3) الروتين وهو التفصيلات الدقيقة الواجب إتباعها لتنفيذ عمل ما ، خاصة في الأعمال التي يتكرر حدوثها ، ويهدف إلى تنفيذ العمل في كل مرة بالطريقة نفسها ، وضمان الموضوعية في تنفيذ الأعمال ، ولكن التمسك بحرفية التعليمات يخلق نوع من عدم الرضا عن المؤسسة والعاملين فيها من قبل المتعاملين معها .
- (4) المظاهر والرموز فالموظفون يملون إلى التمسك بالمظاهر الخارجية التي ترفع مستوياتهم في أعين الجمهور مثل فخامة المكاتب .
- (5) مقاومة التغيير، يقاوم الموظف في كثير من الأحيان التغيير، وخاصة إذا لم يكن في صالحه أو التغيير الذي لا يحسن من راتبه ووضعه في المؤسسة .
- (6) المرض البيروقراطي وهو ما يسمى بالبيرو باثولوجي ، وهو مرض المغالاة في تطبيق البيروقراطية .
- يمكن القول أن المدرسة الكلاسيكية نظرت إلى الإنسان كآلة يمكن برمجتها مسبقا ، والتحكم في سلوكها وأدائها ، من خلال حوافز مادية ولوائح عمل محددة ، كما نظرت إلى المؤسسة كنظام مغلق يمكن توجيهه والسيطرة عليه دون اعتبار للبيئة الخارجية ، فلجأت إلى المثالية في كل ما وضعت من مبادئ وأهداف المؤسسة ، وركزت على السلطة في يد الإدارة العليا ، فهي بالتالي جاءت لخدمة وتعزيز مكانه ومصصلحة أرباب العمل وإدارته العليا (صبي جبر العتيبي، 2006 ، ص 31)

2- المدرسة السلوكية

جاءت المدرسة السلوكية كردة فعل على قصور المدرسة الكلاسيكية في تناولها للعنصر الإنساني في المؤسسات وعدم الاهتمام به من جهة ، وكذلك وجد المدراء الذين طبقوا المبادئ وأفكار المدرسة الكلاسيكية أن تلك المبادئ والمفاهيم عجزت عن تحقيق الكفاءة العالية والانسجام في بيئة العمل ، لأن العاملين لم يتصرفوا في كثير من الأحيان كما كان متوقعا ومطلوبا . لذا ركزت المدرسة السلوكية اهتمامها على دراسة وتحليل سلوك الأفراد والجماعات في المؤسسة باستخدام المنهج العلمي في البحث ، بهدف مساعدة المدراء على فهم هذا السلوك ، ليكونوا قادرين على تعديله وتغييره بما يحقق أهداف المؤسسة ، وينتمي معظم الكتاب والباحثين في هذه المدرسة إلى علم النفس وعلم النفس الاجتماعي وعلم الاجتماع (نداء مجد الصوص ، 2007 ، ص 29.30).

ويندرج تحت هذه المدرسة اتجاهان فكريان :

1. مدخل العلاقات الإنسانية

2. مدخل العلم السلوكي

2-1 مدخل العلاقات الإنسانية

هي المرحلة الأولى لمدرسة العلوم السلوكية ، وأهم دراساتها هي دراسة هرتون تحت إشراف مايو وروثلز برجز في الفترة (1927-1932) في مصانع وسترن إلكترونيك، لتحديد تأثير المتغيرات المادية كالإضاءة وظروف العمل وأوقات العمل على إنتاجية العمال، بحيث يتم تعديل هذه المتغيرات بالزيادة والنقصان، مع ذلك زادت الإنتاجية مما فسره الباحثون بأنه يعود

للعلاقات الاجتماعية الحسنة بين العاملين، ولهذا سميت حركة العلاقات الإنسانية لتركيزها على العامل الإنساني في المنشأة. (نداء محمد الصوص ، 2007 ، ص 29.30)

وأهم المفاهيم التي نتجت عن دراسات هوثورن:

- المؤسسة نظام اجتماعي بالإضافة إلى كونها نظام فني .
- للحوافز المعنوية أثر كبير في إثارة دوافع الأفراد.
- للجماعة غير الرسمية دور مهم في تحديد اتجاهات العاملين وأدائهم.
- التركيز على الأسلوب الديمقراطي والمشاركة كنمط للقيادة .
- رضا العامل له اثر كبير على إنتاجياته.
- تطوير نظام فعال للاتصال بين المستويات المختلفة لتبادل المعلومات
- حاجة المديرين لمهارات اجتماعية إضافة إلى المهارات الفنية .
- يمكن تحفيز العاملين عن طريق تحقيق حاجاتهم النفسية والاجتماعية

2-2 مدخل العلوم السلوكية

يختلف المدخل الذي تبناه مفكرو وعلماء العلوم السلوكية عن مدخل العلاقات الإنسانية ، في كونهم ينظرون إلى الإنسان باعتباره أكثر تعقيدا من كونه " إنسان اقتصادي " كما افترضت المدرسة الكلاسيكية ، ومن كونه "إنسان اجتماعي " كما رأت حركة العلاقات الإنسانية ، ويركزون على دراسة طبيعة العمل نفسه الذي يقوم به الفرد ، وإلى أي مدى يلبي حاجة الفرد إلى استغلال إمكانياته وقدراته ومهاراته ، ويعتقدون أن هناك عوامل وأسباب عديدة تدفع الفرد للعمل ، بالإضافة إلى كسب المال وإنشاء العلاقات الاجتماعية (حسين حريم ، 2006 ، ص 63)

2-2-1 نظرية (X-Y):

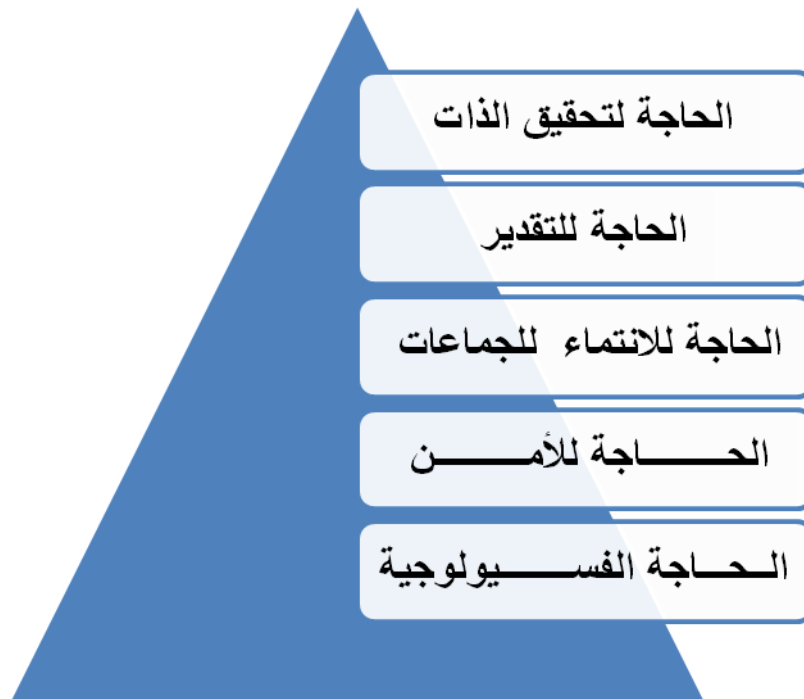
يعتبر كثيرون أن نظريتي (X) و (Y) "لدوجلاس ماكجر يجور" هما البداية الحقيقية للمدرسة السلوكية في الإدارة ، حيث صنّف البشر في المنظمة إلى صنفين ، صنف وضعه تحت نظرية (X) التي تقوم على أساس الظن بالعامل وترى أن الإنسان العادي يكره العمل ، وأغلب الناس يجب أن يجبروا على العمل ، ويراقبوا ويوجهوا ويهددوا بالعقاب من أجل الحصول على الإنتاج اللازم ، والإنسان العادي خامل وغير طموح وليست لديه مبادأة او مبادرة ، ولا يجهد المخاطرة.

أما الصنف الآخر فوضعه تحت نظرية (Y) التي تقوم على أساس إحسان الظن بالعامل ، وترى أن الإنسان يجب العمل ، ويسعى إليه بمحض إرادته تحت الظروف الاقتصادية والاجتماعية الملائمة ، ويتعلم تحمل المسؤولية تحت الظروف المناسبة ، والإنسان طموح بطبيعته وهو قادر على استخدام الفكر البناء والخيال في حل المشكلات التنظيمية والإنسان قادر على الإبداع والابتكار والإقدام على الأخطار(مراد زعيمي ، 2008 ، ص 125،126) وتوصّل "ماكجريجور" إلى أن الفرد العامل أقرب في طبيعته وسلوكه إلى افتراضات النظرية (Y) فهي تنظر بإيجابية وتوازن للإنسان ، ولا ترى قائمة في التمييز بين العامل وعمله إذا ما أحسن التعامل معه ، فإنهما يمثلان وجهين لعملة واحدة (صبحي جبر العتيبي، 2005، ص 39)

2-2-2 نظرية سلم الحاجات لأبراهام ماسلو :

تقوم هذه النظرية على افتراض أن الإنسان كائن مميز يسعى لتحقيق أهداف مهمة ، أهمها تحقيق الذات ، وترى أن للعامل حاجات متعددة ، فهو إنسان يطلب المزيد ، ما إن يشبع حاجة واحدة حتى يطالب بغيرها ، وهي عملية يمارسها طيلة حياته ، وتشكل تلك الحاجات على شكل هرم ، قاعدته الحاجات الفسيولوجية الطبيعية ، وقمته الحاجة لتحقيق الذات (مُجدّ قاسم الفريوتي ، 2004، ص 96)

الشكل :رقم (01) سلم الحاجات لماسلو



المصدر: مُجدّ القاسم الفريوتي ، 2004 ، ص 99.

ومن خلال هرم ماسلو يظهر أن : (مراد زعيبي ، 2008 ، ص 125)

- الحاجة المتوفرة لا تشكل منبعاً أو عاملاً للدوافع
 - العامل مدفوع لتحقيق الحاجات وهي التي تدفعه لذلك
 - إذا لم تلبى إحدى الحاجات الثلاث الأولى بصورة كبيرة، فهي تأخذ مكان الحاجات الأخرى.
- فالإنسان الجائع لا يفكر إلا في حاجة الأكل، وإذا تحققت الأولى يسعى لتحقيق ما بعدها تدريجياً وبالترتيب.

2-2-3 نظرية العوامل الوقائية والعوامل الدافعية لفريدريك هيرزبرغ :

تركز هذه النظرية على دور العمل وظروفه في حياة الفرد العاملين ، وقد توصل هيرزبرغ إلى تصنيف فئتين من العوامل كالتالي : (مُجد قاسم الفريوي، 2004 ، ص 101،100)

الفئة الأولى :هي العوامل الدافعية وتشمل:

- الحاجة للشعور بالإنجاز
- الحاجة للشعور باعتراف الآخرين لأهمية دوره في المؤسسة .
- أهمية العمل نفسه وكونه إبداعياً وفيه نوع من التحدي.
- الرغبة في تحمل المسؤولية وتحمك الشخص في وظيفته .
- إمكانيات التقدم في الوظيفة .

- التطور والنمو الشخصي.

أما الفئة الثانية فهي العوامل الوقائية وتشمل:

- نمط الإشراف
- العلاقات مع الرؤساء
- ظروف العمل
- الراتب
- المركز الاجتماعي
- الأمن الوظيفي .

وقد بين هيرزبرغ أن وجود العوامل الدافعية هو الذي يؤدي إلى تحسين الإنتاج، لأنها دوافع ذاتية وتوفر شعوراً إيجابياً لدى الأفراد، وتعطيهم فرصاً للتطور الشخصي مما يدفعهم لمزيد من العمل وتحسين الإنتاجية ، أما العوامل الوقائية فان وجودها فان وجودها لا يثير الدافعية ولا يؤدي لمزيد من الإنتاج ، بل يمنع حصول حالة عدم الرضا ومشاعر الاستياء أو التمرد أو الإضراب عن العمل ، فوجود هذه العوامل يعتبر حداً أدنى لا بد من وجوده ، ويعتبره العاملون أساسياً ولا يعتبر كرهاً من الإدارة (مُجد قاسم الفريوي، 2004، ص 101). وما يؤخذ على المدرسة السلوكية انها ركزت على العنصر الإنساني وأهملت الجوانب الأخرى في سلوك المنشآت ، كما بلغت في تعظيم دور العلاقات الإنسانية وذلك كردة فعل لإهمال المدرسة الكلاسيكية .

3- بعض المدارس الحديثة في الإدارة :

3-1 المدرسة الكمية في الإدارة:

من أشهر علمائها "هربرت سايمون" وقد نشأت هذه المدرسة خلال الحرب العالمية الثانية ، عندما حاولت الإدارة العسكرية البريطانية جمع مجموعة من العلماء لدراسة استراتيجيات وتكتيكات بعض العمليات العسكرية ، حيث كان الهدف هو توزيع الموارد المحدودة على الجهود الحربية المطلوب ، وخرج نتيجة ذلك بحث أو بحوث العمليات ؛ والذي يعني البحث حول العمليات العسكرية ، وقد انتقلت هذه التجربة بسرعة إلى الولايات المتحدة ثم إلى القطاع الخاص للمساعدة في اتخاذ القرارات الأكثر موضوعية وترشيدها في الإدارة من الطريقة الكيفية ، ومن الأمثلة على هذه الطرق الكمية أسلوب مراجعة وتقييم البرامج بيرت المسمى بشبكة بيرت والذي يستخدم في الرقابة والتقييم ، ونقطة التعادل وشجرة التعادلات والمصفوفات الخ ، ورغم نجاح هذه المدرسة في معالجة النشاطات المادية للمؤسسة نجاحا كبيرا ، غير أنها لم تلق ذلك النجاح في مجال العلاقات الإنسانية والدافعية الإنسانية ، لعدم القدرة على ترجمتها إلى رموز ومعادلات ونماذج رياضية ، لإبعاها الكثيرة المتنوعة والمختلفة والمتغيرة على الدوام . (صبحي جبر العتيبي ، 2006 ، ص 54)

3-2 مدرسة النظم :

تقوم هذه المدرسة على الربط بين المؤسسة بكل من البيئة الداخلية والخارجية، فوظائف الإدارة لا ترتبط فقط بالمتغيرات الداخلية ولكنها تعتبر كجزء من بيئة أكبر، وتتأثر بالمتغيرات الخارجية في اتخاذ كافة قراراتها، فحسب هذه المدرسة " المؤسسة هي نظام أي مجموعة من الأجزاء التي تتفاعل مع بعضها البعض لتحقيق أهداف معينة وبطريقة تكون كلا متكاملًا، يزيد عن مجرد الجمع المادي لهذه الأجزاء بمعنى أن كل مدير لا يعمل منعزلاً عن الأجزاء الأخرى في المؤسسة ، بل باعتباره جزءاً منها ، وبنفس المنطق فان نفس وظائف الإدارة الأربعة (التخطيط ، والتنظيم والتوجيه والرقابة) تمثل نظاماً فيما بينهما ، ولا يكفي النجاح في إحدى الوظائف للحكم على كفاءة إدارة المؤسسة ، بل تحدد بالأداء المتغير والمتوازن لهذه الوظائف مجتمعة في وقت واحد وبمستوى انجاز واحد. (مُجد فريد الصحن ومُجد سعيد المصري ، مرجع سابق ، ص 70-71)

إن أهم انتقاد وجه لهذه المدرسة هو أنها مجردة وليست عملية ، فالمدير لا يناقش المشكلات اليومية ولا يصنع القرارات ، ولا يواجه الواقع من خلال التفكير بالمدخلات وعمليات التحويل والمخرجات ، فهذا المنظور يناسب النقاش في غرفة التدريس ، ولكن لا يناسب صنع القرارات في الحياة العلمية . (حسين حريم ، 2006 ، ص 71)

3-3 المدرسة الموقفية

من أهم علمائها : ترست ، بامفورت ، تشارلز ، بيرو ، جون وود ، توم بيرن ، ستولكر . تُقر المدرسة الموقفية بأهمية كل المدارس السابقة وما جاءت به من أفكار ومبادئ ومفاهيم ، ولكنها ترى أنه ليست هناك نظرية معينة وأسلوب

إداري معين هو الأمثل والأنسب لكل المؤسسات وفي كل الظروف والأزمات، وإنما يجب تشخيص وتحليل وفهم كل موقف ، ومن ثم اختيار الأسلوب المناسب، وقد سعى أنصار هذه المدرسة إلى تحديد أهم المتغيرات والعوامل الموقفية التي تؤثر على قرارات تصميم الأعمال ، والهيكلة التنظيمي والعمليات التنظيمية المختلفة ، ومن بين العوامل الموقفية التي حظيت باهتمام زائد هي : بيئة المؤسسة ، وحجم المؤسسة ، ودورة حياتها ، والتقنيات المستخدمة ، واستراتيجيات المؤسسة ونوع العاملين ، وطبيعة عمل المؤسسة ، وثقافتها الخ (حسين حريم ، 2006 ، ص 71).

رغم جاذبية ومنطقية أفكاره المدرسة، إلا أن البعض يرى أن الاعتماد عليها بصورة كلية قد يعوق التوصل إلى محاولة وضع نظرية متكاملة للإدارة لها صفة القبول والعمومية ، ولا يعطي دفعة للفكر الإداري إلى الأمام بل يعود إلى نقطة البداية من جديد (مُجد فريد الصحن ومُجد سعيد المصري ، مرجع سابق، ص71).

4- نظريات الإدارة في العصر الحديث: ظهرت في العصر الحديث مدارس إدارية متعددة نذكر منها على وجه

التحديد ما يلي:

1-4 نظرية الإدارة العلمية:

بدأت هذه النظري في أواخر القرن التاسع عشر وبداية القرن العشرين وكان أول انتشارها في الولايات المتحدة الأمريكية ، ويعد المهندس الأمريكي (فريدريك تايلور) الرائد الأول لتأسيسها ونشر أسسها ويلقب "أبو الإدارة العلمية" إذ طرح أفكارها لأولى ضمن كتاب اسمه "مبادئ الدارة العلمية" عام 1911 وكانت هي البداية الجادة لنشوء نظريات جديدة في مجال الإدارة والتنظيم، وكانت بداية (تايلور) من قضية النتاج و الأجر بالقطعة والتي شعر معها العاملون بوجود معايير وضوابط علمية و مادية مناسبة بجانب الاطمئنان من الإدارة حيث ركز - (تايلور) هو و زملائه العاملين في إحدى المصانع الأمريكية على مشاكل إنتاج العلمي في المصانع الأمريكية و كانت اتجاهاته نحو تخفيض قيمة الإنتاج و تحسين الجودة عن طريق تدريب العاملين و تحفيزهم إلى العمل داخل المؤسسات و تلبية الحاجات الضرورية عن طريق التوجيه المستمر و قد ركز (تايلور) على ثلاث محاور من حيث مفهوم العمل و هو الاستمرارية و الإنتاج و الأجر و اعتمد في دراسته على رصد الظواهر الإدارية و دراستها دراسة علمية ، توصل لمعرفة القوانين و العوامل التي تتحكم في إنتاجية العاملين و أدائهم . (سامان عكاب الجاني، علي حسين الحسناوي، 2014، ص34)

و تلخصت نظرية (تايلور) في تطوير طريقة علمية لأداء العمل عن طريق جمع و تصنيف و جدولة المعلومات و البيانات من الواقع للوصول إلى الطريقة مثلى للأداء و استخدام طريقة علمية لاختبار العاملين و تقديم برامج للتطوير و التدريب و إيجاد سبل لتعاون الإدارة مع العاملين و تقديم برامج للتطوير و إيجاد سبل لتعاون الإدارة مع العاملين لتحقيق أهداف التنظيم في إطار الطريقة العلمية للأداء و كذلك التقسيم العادل للمسؤولية بين المديرين و العاملين مع قيام المديرين بتخطيط و تنظيم العمل وقد برز في ميدان الإدارة العلمية مع (تايلور) مهندسين آخرين منهم (فرانك جيلبيرث و هنري جانت و هارنجتون اميرسون).

2-4 نظرية التقسيمات الإدارية أو الإدارية العامة:

ورائدها المهندس الفرنسي (هنري فايول) ونشرها عام 1918 وقد ركز (فايول) على المشكلات الإدارية التنفيذية. نشر كتابها بهذا الخصوص "الإدارة العامة والصناعية" والمشمتمل على ثلاثة محاور أساسية متمثلة في الأنشطة العامة وعناصر الإدارة بحسب رأيه والتي حددها بالتخطيط والتنظيم و إصدار الأوامر و التنسيق والرقابة والمبادئ العامة للإدارة. وقد أكد (فايول) على أن المدراء لابد وان يتمتعوا بالشعور وبالانسجام والمرونة كي يستطيعوا تكيف مبادئهم حسب المواقف المتجددة

3-4 نظرية ماكس ويبر:

ورائدها عالم الاجتماع الألماني ماكس ويبر وقد طور "ويبر" نظاما هيكليا كان باعتقاده الوسيلة الأكثر فعالية التي تمكن التنظيمات الإدارية من الوصول إلى غاياتها المطلوبة وقد سمي هذا النظام بالبيروقراطية والتي من خصائصها تقسيم العمل و تدرج السلطة والقوانين وعملية التوجيه المنطقي والتخصص في العمل أو المهنة وقد ميز "ويبر" ثلاث أنواع من السلطة متمثلة في السلطة المستمدة من القائد والسلطة التقليدية المبنية على التقاليد والعادات الثقافية والقيم الاجتماعية والسلطة القانونية المستمدة من القوانين والتشريعات

4-4 مدرسة العلاقات الإنسانية: من ابرز نظرياتها ومنظريها ما يلي:**1-4-4-1 نظرية التون مايو:**

وهو الأستاذ في جامعة هارفرد الأمريكية والذي قام بدراسة استمرت خمسة أعوام شملت تجريب متغيرات متعددة مثل أعادت تصميم الوظائف والحوافز المادية وفترات الاستراحة وطول ساعات العمل اليومي وكانت الغاية الرئيسية لذلك هي تحديد العلاقة بين تلك الظروف وإنتاجية العمل.

2-4-4-2 نظرية "ماري باركر فولت":

إن نظريتها الأساسية تتلخص في كون المشكلة الرئيسة لأي تنظيم هي بناء علاقات إنسانية نشيطة ومتجانسة والمحافظة عليها.

وأكدت "ماري باركر" على أهمية التخصص و الديمقراطية والتعاون الإنساني في التنظيم كما شجعت على العمل الجماعي والتفكير الجماعي وقد دعت إلى أن تكون التنظيمات الإدارية عبارة عن توحيد لمصالح الإدارة مع مصالح العاملين وطرحت مبدأ التكامل لحل المشكلات العالقة بدل من السيطرة و حلول الوسط.

وقد لخصت أفكارها في مجموعة من المحاور تركزت في عدة محاور منها قانون التعارض و التكامل و قانون الموقف والخلط بين القوة و السلطة و المسؤولية التراكمية والتخطيط والتنسيق و الدراسة المستمرة لأعمال الإدارة أو القانون مهنة الإدارة تحت التكوين .

4-4-3- نظرية شستر بارنادر:

أكد على التنظيم غير الرسمي وافترض أن مهمة المدير تتخلص في تسهيل عملية الاتصال و تشجيع العاملين لبذل أقصى الجهود للوصول إلى الأهداف المرسومة . وفي عام 1938 اصدر بارنادر كتابا ربط فيه نظرية التنظيم الإداري وعلم الاجتماع وكان لأفكاره الأثر الكبير على المختصين بالعمل الإداري عموما.

4-4-4 نظرية ماكرجر :

تدعى نظريته بنظرية (R-X) وتقوم على افتراض أن لكل مدير فلسفته الإدارية أو فرضياته الخاصة التي تؤثر في سلوكه و يصيغها بطابع معين كما تفترض أن سلوك الأعضاء التنظيم من غير رجال الإدارة يتحدد إلى درجة كبيرة كنوع من الاستجابة أو رد فعل للسلوك الإداري و اسهم بهذه النظرية بحركة العلاقات الإنسانية و نادا فيها إلى تغير المفاهيم الأساسية عن الأفراد في ظل الإدارة التقليدية.

5- نظرة الإسلام لمفهوم الإدارة:

لقد لخص الإسلام مفهوم الإدارة في مختلف الوظائف التي يتكون منها العمل الإداري من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة غير إن اللفظ الصريح للإدارة قد أشار إليه القران الكريم في قوله تعالى(إلا أن تكون تجارة حاضرة تديرونها) . سورة البقرة"الاية 282"

وفي السنة النبوية في قوله ﷺ في حديث كعب بن عجرة رضي الله عنه قال "لا تقوم الساعة حتى يدير الرجل أمر خمسين امرأة" "الطبراني"

كما تجلت معاني الإدارة في الإسلام في الصور التالية:

- 1- التعاون في الوصول إلى حكم الشرع .
- 2- محاولة كشف الأخطاء الملازمة للإدارة.
- 3- الوصول إلى الحل السليم فيما يجد من الأمور.(المكاشفي، 2010، ص13).

• خصائص نظرية الإدارة في الإسلام:

- 1- نظرية الإدارة في الإسلام مرتبطة بالنظرة الاجتماعية للمجتمع الإسلامي، ومرتبطة بأخلاقيات وقيم المجتمع الإسلامي (المتغير الأخلاقي).
 - 2- نظرية الإدارة في الإسلام تركز الاهتمام على المتغير الاقتصادي والحافز المادي، وتعمل على إشباع حاجات الفرد الفسيولوجية (المتغير الاقتصادي المادي).
 - 3- الشورى في الإدارة عامل أساسي.
 - 4- النظرية الإسلامية تهتم بالعوامل الإنسانية والروحية، وتحترم الإنسان كإنسان، وتشرکه في العملية الإدارية، كل حسب مقدراته العقلية وإمكانياته واستعداداته النفسية (المتغير الإنساني).
- تهتم النظرية الإسلامية بالنظام وتحديد المسؤوليات، وتحترم السلطة الرسمية وتحترم الهيكل التنظيمي، وتطلب الطاعة بالمعروف (متغير السلوك والنظام). (المكاشفي، 2010، ص17).

الخلاصة:

يعد العمل الإداري حلقة الوصل التي تعمل على ربط مختلف العوامل التي تقوم على أساسها المنظمة أو المنشأة أو المؤسسة بغية تحقيق أهدافه المنشودة.

إن النمط الحديث من الإدارة لا يمكن الوصول إليه من محض الصدفة، إنما هو نتاج محطات كان لزعماء ورواد الإدارة وعلى رأسهم سيد الخلق محمد ﷺ .

كان لهم الفضل من خلال مختلف الآراء والنظريات المتوصل إليها من خلال تصوراتهم التي كانت ترسم في اغلب الأحيان واقعهم الذي تجسد في مختلف المذاهب و المدارس التي ينتمون إليها عاملين بمبادئها دفاعا عن آرائهم من خلال النظريات التي يستندون بها في طرحهم لمختلف المواضيع التي لها صلة بمصطلح الإدارة

فالإدارة كعلم كان لها دور كبير وإسهام في الناتج الحالي من التطور في شتى المجالات (الاقتصادية، الاجتماعية، السياسية.....الخ).

الفصل الثاني

الإدارة والإدارة الرياضية

تمهيد:

يملك الإنسان إمكانيات وقدرات هائلة في صنع ما يريد والتحكم في الأشياء التي يريد القيام به، لكن ليس لديه المعرفة الكافية التي تمكنه من استغلال هذه القدرة الهائلة، وقد يسبب عدم استخدامها بحكمة في أخطار هائلة. لهذا نجد العمل الإداري الذي يدور في فلك بيروقراطي جامد يغلب عليه الطابع الانفاقي الذي أصبح مشكلة حقيقية لعدم تقديره للاحتتمالات المستقبلية وعاجز عن تصور مبادئ إدارية وتنظيمية جديدة تحمي التفكك الواضح للمؤسسات والأنظمة التي صنعت الضرر والاقتصادية والاجتماعية في عصر العولمة، وستبقى هذه بدون حل إذا لم نجد مدخلا نظريا ومفهوما لبناء الظروف الأكثر أهمية لنا في مواجهة الانفجارات العلمية و التغيرات الاقتصادية المتلاحقة التي يشهدها العالم المعاصر.

إن العمل الإداري في المجال الرياضي بات لزاما عليه مسايرة التغيرات المتعاقبة وهذا من خلال تطوير هيكله ونظمه ومنهجياته، وكذا بتقييم أداء الأفراد والمؤسسات الرياضية بواسطة معايير دقيقة تشدد على تحقيق إنجازات متقدمة أساسها الكفاية والفعالية عن طريق التجديد في مناهج وأساليب العمل الإداري المعتمد من طرف هذه المؤسسات التي تنشط تحت ظل المجال الرياضي.

الإدارة والإدارة الرياضية:

1- الإدارة:

1-1 نشأة الإدارة

مر الإنسان منذ بدئ الخليقة بعدة مراحل، وقطع قطار رحلته الحياتية عصورا متتابعة من التطور المتدرج والمتتابع وصولا إلى عصرنا الحاضر. فقد انفق الجنس البشري قرونا من تاريخه يكتب على الحجر ويتخذ منه أدوات معيشتة، ويجاهد في الطبيعة جهادا قاسيا حتى يسخرها ببدايته، (حسين محمد الحسن، 2011، ص 17)

1-1-1 ظهور الإدارة مع الثورة الصناعية:

وأيا الدراسات التي أجريت في نهاية القرن 19 كانت دراسات اقتصادية هذه الدراسات وجهت اهتماما نحو الاقتصاد؛ وتغيير النمط السابق للإدارة وكانت بداية تغيير هي قيام الثورة الصناعية و بروز ما يسمى بنظام المصنع، في ظل هذا النظام بدأت المصانع في استخدام أعداد هائلة من العاملين في مكان واحد لتأدية أعمال مختلفة و متباينة ترتب على ذلك إن مديري هذه المصانع أصبحوا يواجهون أنواعا جديدة من المشاكل لم تكن معروفة من قبل، وهي مشاكل التنسيق والإشراف ومع تركز المجتمعات العلمية في أماكن قريبة من المنظمات بدأ من نوع آخر من المشاكل في الظهور وهي المشاكل الاجتماعية مثل ساعات العمل وظروف العمل، والمستوى الأدنى للأجور.

1-1-2 تطور الإدارة الحديثة:

حدث هذا التطور بعد الثورة الصناعية ونتيجة هذه الثورة حدثت زيادات كبيرة وهائلة في حجم الإنتاج، وأصبحت الحاجة الملحة لاستخدام أعداد كبيرة من المديرين و المسيرين كما وجدت الفوارق بين الوظائف الإدارية المختلفة وبين الإداريين والمديرين و العمال وبناء عليه توسع نطاق الإدارة والمصنع كان يضم جميع عناصر الإنتاج في مكان واحد، واقتضى هذا وجود رقابة مركزية على الخدمات والمنتجات وعملية الإنتاج، كما أوجد نظام المصنع تميزا واضحا بين العامل وصاحب العمل وتطورت المصانع بفضل نتائج الثورة الصناعية وأصبحت تستخدم آلات متخصصة وعمال مدربين وتستقطب رؤوس أموال ضخمة، كل هذا تطلب قدرا كبيرا من عمليات التخطيط والإشراف كما استخدمت حوافز العمل لزيادة الإنتاج والإنتاجية وتم تطويرها من قبل الرواد الأوائل وتكونت في نهاية الأمر طبقة الإداريين، تم الحديث وقتها عن الثورة الإدارية وظهرت الفوارق بين الملكية والسلطة وظهرت شركات المساهمة كشركات رئيسية أما فيما يخص الإدارة العلمية "لتايلور" فقد بدأ تطويرها مبكرا خاصة في ميدان الإنتاج الصناعي وعلى سبيل المثال تم في مؤسسة إنجليزية استخدام مبادئ بحوث التسويق والتنبؤ والتخطيط لمواقع المصنع ودراسة ترتيب مكان الآلات كما تمت دراسة تدفق الإنتاج وممارسة الرقابة على التكاليف ومحاسبة التكاليف واستخدام المكافآت التشجيعية وكيفية ترقية العمال، وفي هذا الإطار كان أول الباحثين الذي تصدى للمشاكل السابقة هو "روبرت أوين" وهو أحد المصنعين البريطانيين وقد لجأ أوين إلى تحسين ظروف العمل في مصانعه وحدد حد أدنى لأعمال العاملين وزود العاملين بوجبات غذائية وخفض ساعات العمل وفتح مدارس ومراكز ممارسة الرياضة والترفيه عن النفس بعد العمل. (محمد الشافعي أوبراس، ص 22).

1-2 الإدارة العامة:

هي أسلوب تطبيق المبادئ العلمية والأسس الإدارية المتفق عليها في النشاط الحكومي بما يحقق أهداف المجتمع، وبهذا المعنى تتكون الإدارة العامة من عملية توجيه وقيادة الجهود البشرية، التخطيط والتنسيق واتخاذ القرارات والرقابة في الجهاز التنفيذي للدولة بمعناه الواسع، أي الوزارات والمصالح والهيئات والمؤسسات العامة، وبالتأكيد تزداد أهميتها في الأجهزة التي تتعامل الجماهير معها بصفة مباشرة. (إبراهيم محمود عبد المقصود، حسن أحمد الشافعي، 2003، ص 15)

ولا يمكن لأي منشأة أن تكون ناجحة وتحافظ على نجاحها إلا إذا استخدمت الإدارة الفعالة وإلى حد كبير يتوقف تحقيق الكثير من الأهداف الاقتصادية والاجتماعية والسياسية على قدرة الإداري ومهارته، ويلقى على عاتق الإدارة الحديثة مهمة إقامة مجتمع اقتصادي أفضل، وتحسين المستويات الاجتماعية وزيادة كفاءة الحكومة، والإدارة هي التي تزود الجهود الإنسانية بالفعالية، فهي تساعد على تحقيق أفضل المنتجات والخدمات وأفضل المصانع والمعدات وأفضل علاقات إنسانية وتقف الإدارة على استعداد لمقابلة الظروف المتغيرة مع توفير بعد النظر والتخيل، وهي التي تجلب النظام للمشروعات المختلفة فبواسطة الإدارة يمكن تجميع الأحداث والمعلومات أو المعتقدات المنعزلة مع بعضها البعض لإقامة علاقات لها أهميتها، وتؤثر هذه العلاقات على المشاكل المعالجة وتشير إلى الصعوبات المستقبلية التي ينبغي التغلب عليها كما تساعد على تحديد الحلول لهذه المشاكل.

1-2-1 تعريف الإدارة العامة:

تستخدم كلمة الإدارة في الأدبيات الاقتصادية والسياسية للإشارة إلى ذلك النشاط الذي يستهدف توجيه جهود الأفراد والتنسيق بينهم والإشراف عليهم وتنظيم الموارد المتاحة في إطار خطة محكمة سعياً إلى تحقيق أهداف معينة. (عبد الحميد محمود النعمي، 1997، ص9)

أن الإدارة العامة تعني مجموعة الأشخاص والأجهزة القائمين تحت إمرة الحكومة وتوجيه منها بأداء الخدمات العامة التي يجب أن تؤدي يومياً متى أردنا أن نستوثق من نفاذ القانون وحماية الحقوق وتأدية الواجبات، وكلما توسعت الدولة في الحقوق والواجبات أدى هذا إلى كبر حجم الخدمات التي يؤديها الموظفون.

ويمكن تعريف الإدارة بأنها (طبيعة إنسانية لسد الاحتياجات الشخصية للفرد و المجموعة، ووظيفة لانجاز الأعمال على أكمل وجه وبأقل كافة وأفضل نوعية و إنسانية تامة. (سامان عكاب الجاني، علي حسين الحسناوي، 2014، ص31)

ولذا فإن الإدارة العامة تعني: "تنفيذ السياسات العامة للدولة وإخراجها إلى حيز الواقع" وهي بذلك تمثل مجموع النشاط والعمل الحكومي الموجه نحو أداء الخدمات العامة، ويتمثل هذا في المجال الرياضي في أوجه الأنشطة المختلفة التي تؤديها الأجهزة العاملة في رعاية الشباب مع توفير المناخ الرياضي الملائم لمختلف المراحل السنوية في كافة الأجهزة المعنية. (مروان عبد الحميد إبراهيم، 2002، ص 49)

2- الإدارة الرياضية

إن الرياضة وأهميتها وكيفية شؤون الحياة الأخرى تحتاج إلى إدارة وتنظيم جيدين وإن الاختصاصين في شؤون الإدارة الرياضية قاموا بعرض مواضيع وعمليات نظرية عامة يمكن أن تنسجم مع الجوانب التطبيقية العملية وبهذا فإن مهمتهم

هذه تحدد في عمليات تحليل وتخطيط وتقرير ومراقبة المسائل الأساسية اليومية المتعلقة باتجاهات تطور حقل التربية البدنية والرياضية على ضوء الخبرة المجتمعة والتي تتجمع نتيجة العمل الإداري.

إن كل المساعي والجهود في العمل التي تبذل داخل هذا الحقل تسعى في الحقيقة إلى الوصول إلى هدفان رئيسيان متداخلين مع بعضهما:

- تحقيق إنجازات رياضية عالية.

- محاولة جذب واحتواء الشباب لممارسة الأنشطة الرياضية بشكل متواصل ومنظم مما لا شك فيه أن الإنجازات في المستويات الرياضية العالية تحقق من قبل الرياضيين أنفسهم إلا أن هنالك جهود أخرى تضاف إلى كل الجهود المبذولة من قبل الرياضيين من أجل الحصول على النتائج الرياضية المتقدمة.

لقد توضح منذ سنوات طويلة بأن النتائج الرياضية المتقدمة هي ثمرة الجهود المبذولة في العمل الجماعي المشترك، وهذا لا يتمثل في مهمات المدرب مع الرياضي أو الفريق فحسب بل يمتد أكثر ليشمل الناحية الإدارية، وقد فهمت الدولة المتقدمة في عالم الرياضة أهمية هذا الدور، وعملت على تشريع القوانين الخاصة لذلك لأجل تطوير وحماية مفهوم العمل الجماعي في هذا الحقل وذلك بمساهمة اللاعبين والمدربين والإداريين.

إن التطور الذي طرقت التربية البدنية والرياضية مؤخرًا جعلها تستعين بالأسلوب العلمي لمعالجة أمورها وحل مشاكلها فكان لزاما عليها أن تلجأ إلى التنظيم المبرمج والإدارة الجيدة كفن وعلم لتنظيم مختلف أنشطتها وهي فن وعماد هذا الفن حسن التخطيط والتنظيم.

إن اختيار العاملين في الحقل الرياضي وإدارته يتطلب مراعاة طبيعة وفن إدارته وأسلوب العمل وحسن تصريف الشؤون الإدارية والفنية التي تتطلب إعداد وتوجيه من يعمل حسب اختصاصه، لأن الإدارة علم وفن وتعتمد أساسا على حسن التنظيم والتخطيط، وفن الإداريات في هذا المجال هو الخصائص التي يمتاز بها الإداري لضمان تحقيق وتنفيذ الإدارة الناجحة في رعاية الرياضيين بدعم ومساندة وتوجيه أصحاب الخبرة والتجربة ممن يسهلوا مهمة من يعمل في هذه المؤسسات وتوعيدهم على الممارسات المستمرة والقدرة على خلق مبدأ العمل الجماعي ضمن هذا المجال الحيوي والمهم وتنظيم إدارته بما ينسجم مع الأهداف المنشودة.... (الربيعي، 2011، ص 46، 47).

تعتبر الإدارة الرياضية من أهم مقومات التطور الرياضي العلمي الحديث لأنها الأداة الفعالة في زيادة الإنجاز الرياضي وتطوره كما نوعا من خلال تخطيط وتنفيذ ومتابعة وتقييم الأنشطة الرياضية.

والإدارة الرياضية لأي لعبة من الألعاب الرياضية تعتبر عنصرا أساسيا من العناصر التي تسعى لتقدم وازدهار هذه اللعبة، فهي تقود التقدم وتعمل جاهدة على تنشيط حوافز التغيير وتنمية عوامله وتحريك متطلباته ولهذا فإنها مطالبة بأن تعد نفسها وتهيئ أدواتها ووسائلها لتكون أكثر تجاوبا مع ظروف المجتمع والبيئة.

إن تطور مستوى الإنجازات كما ونوعا في حقل التربية الرياضية هو نتيجة منطقية تعتمد بشكل رئيسي على عوامل كثيرة منها: نوعية تطوير العملية الإدارية في هذا الحقل وبمعنى آخر يمكن القول كيفما تكون القيادة تكون الإنجازات، وبذلك فيجب إعطاء الفعالية الإدارية أهمية كبيرة لأي إداري الناجح في هذا الحقل هو بذلك القدر من

الأهمية كمدرّب الناجح، ذلك أن التدريب والمسابقة يمكن فقط أن تكون فاعلة ومؤثرة عندما يكون العمل الإداري الخاص بمسألة تنفيذها قد أحاط بكل جوانب وظروف التنفيذ المطلوب وعلى أكمل وجه وبأقل كلفة وفي وقت محدد.

2-1 أهمية الإدارة الرياضية:

تعمل الإدارة الرياضية على استغلال الموارد البشرية والمادية المتاحة وذلك عن طريق بعض الوظائف الأساسية للإدارة فالتخطيط يشمل تحديد الأهداف ووضع السياسات وتصميم البرامج ورسم الخطوات والإجراءات والقواعد في إطار زمني وببعض معيّن أما التنظيم فيحدد الأعمال والأنشطة المطلوبة لبلوغ الأهداف وتقسيمها وتوصيف الوظائف وتوزيع المهام والتنسيق بينها وقيادة العاملين وتوجيههم كفرق متكاملة منسجمة لتحقيق الأهداف والتأكد من أن القدرة الموضوعية قد نفذت والأهداف حققت .

يمثل المجال الرياضي أهم مجالات الاستثمار الحقيقي للثروة البشرية حيث يحوى العديد من العمليات التربوية ذات الاتجاهات والجوانب المتشعبة، والتي تهدف إلى تربية الأجيال لإثراء كل مجالات الحياة النشاط يمثل محركاً يحول الطاقة البشرية الكامنة لدى الفرد إلى طاقة منتجة ويتميز المجال الرياضي على سائر المجالات الأخرى انه مجال التفاعل والممارسة الذي يدور حول تعديل سلوك الكائن البشري في الاتجاه المرغوب وخلق المواطن الصالح عن طريق تهيئة المناخ الملائم وتكوين اتجاهات إيجابية لدى الأفراد نحو المجتمع الذين يعيشون فيه (طلحة حسام الدين، عدله عيسى مطر، 1997، ص25).

2-2 تعريف الإدارة الرياضية

(الإدارة الرياضية هي عملية تخطيط وقيادة ورقابة مجهودات أفراد المؤسسة الرياضية باستخدام جميع المواد لتحقيق أهداف محددة) (طلحة حسام الدين، عدله عيسى مطر، 1997، ص25).

ويرى كل من حسن شلتوت وحسن معوض الإدارة أنها: فن تطبيق وتنفيذ السياسات الإدارية الموضوعية في الإطار التنظيمي العام على أن يراعي هذا التطبيق مقتضيات الزمان والمكان. (حسن شلتوت، حسن معوض، 1969، ص5)

(الإدارة الرياضية تعني الخدمة وإن من يعمل في الإدارة يقوم بخدمة الآخرين أو يؤدي الخدمة عن طريق الإدارة إنها عملية تنفيذ الأعمال بواسطة آخرين عن طريق تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة جهوداتهم) (حسن شلتوت و معوض ، ص152) الإدارة الرياضية هي فن وتنسيق عناصر العمل والمنتج الرياضي في الهيئات الرياضية وإخراجه بصورة منظمة من اجل تحقيق هذه الهيئات

عرف كل من De Sens Kelley. Blanten. And Beitel (1990) الإدارة الرياضية على أنها المهارات المرتبطة بالتخطيط والتنظيم والتوجيه والمتابعة والميزانيات والقيادة والتقييم داخل هيئة تقدم خدمة رياضية أو أنشطة بدنية ترويجية.

وقد تنافس المتخصصون في وضع تعريفات جامعة وشاملة لمعنى الإدارة منها:

ماري باركر: فن انجاز الأعمال بواسطة الناس.

فايول fayol : يقصد بالإدارة التنبؤ و التخطيط و التنظيم وإصدار الأوامر والتنسيق والرقابة.

فريدريك تايلور: فن الإدارة هو المعرفة الصحيحة لما تريد من الرجال أن يقوموا بعمله، رؤيتك أي ملاحظاتك ومباشرتك إياهم وهم يعلمونه بأفضل الطرق وأرخصها ثمنا (عصام بدوي ، ص 20)

2-3 مكونات الإدارة الرياضية:

لقد حلل الإداري الأمريكي (Kanz) الإدارة الرياضية فوجد أنها تتضمن أربعة مكونات أساسية وهي:

- العمل البشري.
- العمل الجماعي.
- المنظمة التي تعمل الإدارة لأجلها.
- القائد الإداري.

2-3-1 المهارات الأساسية في الإدارة الرياضية:

لقد أشاد الإداري الأمريكي (Kanz) بأن الإدارة الناجحة تعتمد على ما يلي:

أ. المهارات الفنية:

وقد وصفها (Kanz) بأنها التفهم الكامل والكفاءة في نوع خاص من الفعاليات وهي تتضمن معلومات خاصة وقابلية كبيرة للتعليل في ذلك الاختصاص والقدرة على كيفية استخدام التفنين في المجال الرياضي.

ب. المهارات الإنسانية:

القابلية الدقيقة للعمل بشكل فعال كمجموعة واحدة من العاملين لغرض تعاون وتجانس تام في ذلك الفريق الذي يعمل معه أيضا وتتضمن معرفة الآخرين والقدرة على العمل معهم بشكل فعال وبعلاقة جيدة.

ت. مهارة الاستيعاب الفكري:

القدرة على ربط الأجزاء الدقيقة وهذا يعني النظرة الشاملة والكلية للمنظمة التي يعملون فيها وكيفية اعتماد أقسام تلك المنظمة على بعضها البعض.

إن إدارة التربية الرياضية تعتبر من أهم وأصعب الوظائف الإدارية في أي مجتمع يسعى لرعاية شبابه وبذلك فهي تعتمد بالدرجة الأولى على القادة والرواد والمشرفين والموظفين وجميع العاملين في مجالاتها وميادينها الواسعة كما تعتمد على المؤسسة بالدرجة الثانية وعلى المنشأة والمرافق والمعدات والأدوات بالدرجة الثالثة

2-4 مستويات الإدارة داخل المؤسسات الرياضية: المؤسسات الرياضية هي مؤسسات ينشئها المجتمع لخدمة القطاع

الرياضي من كافة الجوانب بحيث تكون لهل هيكل تنظيمي يتفق مع حجم هذه المؤسسات وأهدافها بما يعود بالنفع لخدمة ذلك المجتمع متمشيا مع أهدافه، وعلى نجد أن مستويات الإدارة داخل المؤسسات الرياضية تتمثل في. (مؤمن عبد العزيز، 2015، ص 113).

- الإدارة العليا

- الإدارة الوسطى

- الإدارة المباشرة

2-5 وظائف الإدارة:

2-5-1 التخطيط

2-5-1-1 مفهوم التخطيط:

التخطيط عنصر أساسي من عناصر الإدارة وله أولوية على جميع عناصر الإدارة الأخرى إذ لا يمكن تنفيذ الأعمال على خير وجه دون التخطيط لها.

فالتخطيط مرحلة التفكير التي تسبق تنفيذ أي عمل والتي تنتهي باتخاذ القرارات المتعلقة بما يجب عمله وكيف يتم ومتى يتم ومن يقدم به، فالتخطيط سلسلة من القرارات التي تتعلق بالمستقبل ويقول غايول "إن التخطيط في الواقع يشمل التنبؤ بما سيكون عليه المستقبل مع الاستعداد لهذا المستقبل... (السيد حسن شلتوت، ص 16)

تهتم الإدارة في المنظمات بأربع وظائف أساسية أولها التخطيط (Plamming) وتسبق وظيفة التخطيط ما عداها من الوظائف وتقوم على عملية الاختيار من بين البدائل لإجراءات

العمل للمنظمة ككل، ولكل قسم أو جزء من أجزائها ولكل فرد من العاملين فيها وهي لهذا الشكل وظيفته المسئولين في كل المستويات الإدارية وبهذا فإن هناك اختلاف في أبعاد ونطاق ومحتويات التخطيط بين هذه المستويات وبصفة عامة لا تتم الوظائف الإدارية الأربعة إلا في وجود التخطيط فالمسؤول عندما يقوم بالتنظيم وحشد وتجنيد الموارد البشرية والتوجيه والرقابة إنما بغرض التحقق من أن التنفيذ يتمشى مع الخطط الموضوعية. (مروان عبد المجيد إبراهيم، 2002، ص 87)

ويعرفه إبراهيم سعد الدين: "هو مجموعة النشاط و الترتيبات و العمليات اللازمة لإعداد واتخاذ القرارات المتصلة بتحقيق أهداف محددة وفقا لطريقة مثلى، وان التخطيط القومي هو مجموعة التنظيمات والترتيبات التي اختيرت لتحقيق الأهداف الاقتصادية والاجتماعية والسياسية بالمجتمع في زمن معين "

ويعرف السلمي التخطيط "هو تحديد الأهداف التي يسعى المشروع إلى تحقيقها ورسم الخطط والبرامج الكفيلة بتحقيق تلك الأهداف أخذا الاعتبار الإمكانات و القيود التي تفرضها ظروف المناخ العامل المحيط بالمشروع (عثمان محمد غنيم، 1999، ص19).

يعرف التخطيط كمفهوم عام بأنه جهد موجه ومقصود ومنظم لتحقيق هدف أو أهداف معينة في فترة زمنية محددة وبجهد ومال.

كما عرف البروفيسور سيرل ل. هودسون (Cyril Hudson) التخطيط تعريفا شاملا كما يلي:

التخطيط هو إنتاج خطط لعمل مستقبلي وهو أحداث نتائج معينة بتكلفة محددة في فترة زمنية مقرررة والتخطيط محاولة مدروسة للتأثير عليه واستغلال وإحداث السيطرة على الطبيعة والاتجاه والمدى والسرعة وتأثير التغييرات، بل ربما يكون التخطيط محاولة متعمدة لإحداث التغيير أخذا في الاعتبار أن التغيير (مثل القرار) في أي قطاع سوف يؤثر بطريقة أو أخرى على القطاعات الأخرى

كما عرف البروفيسور " بيثرداركر" التخطيط الحديث على أنه:

عملية اتخاذ قرارات بشأن عمليات المقاولات الحالية بصفة مستمرة وبطريقة منظمة بالسلع بأفضل المعارف عن المستقبل وتنظيم الجهود اللازمة لتنفيذ هذه القرارات وقياس نتائجها مقابل التوقعات المحتملة من خلال التغذية الاسترجاعية المنظمة والمرتبطة. (إيهاب صبيح محمد زريق ، 2001، ص 12)

كما أن "جورج تيري" يعرف التخطيط بأنه الخيار المرتبط بالحقائق ووضع واستخدام الفروض المتعلقة بالمستقبل عند تصور وتكوين الأنشطة المقترحة التي يعتقد بضرورتها لتحقيق النتائج المنشودة (بشير عباس العلاق، 2004، ص 118)

2-1-5-2 أهمية التخطيط:

التخطيط هو الذي يرسم صورة العمل في شتى المجالات ويحدد مساره وبدون التخطيط تصبح الأمور متروكة للقدر أو للعمل العشوائي غير الهادف ومن أهم مزايا التخطيط:

أ- يوضح الطريق الذي يجب أن يسلكه جميع الأفراد عند تنفيذ الأعمال وكذا توضيح الأهداف لكي يسعوا لتحقيقها.

ب- يبين مقدما جميع الموارد اللازم استخدامها كما ونوعا وبذلك يمكن الاستعداد لكل الضرور والاحتمالات.

ج- يساعد على التخلص من المشاكل والعمل على تفاديها قبل حدوثها مما يزيد الشعور بالأمن والاستقرار.

د- يمكن بواسطة التنبؤ بالاحتياجات البعيدة من حيث العمال والأموال و المواد.

هـ- يعمل على الاستغلال الأمثل للإمكانات المتاحة مما يؤدي إلى تخفيض تكاليف المنشآت إلى أدنى حد.

و- يساعد مساعدة كبيرة على التنسيق بين الأنشطة المختلفة ويتم عن طريق التنسيق الأول الذي يتم بين الخطط.

ز- يحقق الأمن النفسي للأفراد والجماعات، ففي ظل التخطيط يطمئن الجميع إلا أن الأمور التي تهمهم قد حسب

حسابها واعدت عدتها.

بدون وجود التخطيط تصبح القرارات الإدارية عشوائية لذلك توجد أربع أسباب رئيسية توضح أهمية التخطيط. (مروان عبد المجيد إبراهيم، 2002، ص 99-100).

كما انه من خلال عملية التخطيط يمكن:

1. مواجهة حالة عدم التأكد والتغيير:

أصبح التخطيط أمرا ضروريا لمواجهة التغيير وعدم التأكد الذي ينطوي عليه المستقبل فالمسؤول لا يستطيع وضع

أهدافه فقط وإنما عليه أن يعرف طبيعة الظروف المستقبلية والتغيرات المحتملة والنتائج المتوقعة وعلاقة ذلك بأهدافه.

2. التركيز على الأهداف.

التخطيط موجه في المقام الأول إلى إنجاز الأهداف وبذلك يركز التخطيط على إعداد الخطط الفرعية وربطها

ببعضها البعض وتقليل درجة الحرية في هذه الخطط كمدخل بها وتحقيق الهدف ويدفع ذلك المسؤولين إلى أخذ الظروف

وبما يضمن تحقيق أهداف المنظمة.

3. الاستفادة القصوى من اقتصاديات التشغيل.

يساعد التخطيط على تحديد أكثر الوسائل والعمليات كفاية لتحقيق الهدف كما يؤدي إلى تخفيض التكاليف.

4. تسهيل عملية الرقابة.

إن المدير لا يمكنه متابعة أعمال مرؤوسيه بدون أن تكون لديه أهداف مخططة وعلى ضوءها يمكن التعرف على مستوى الإنجاز بالمقارنة بهذه الأهداف.

2-5-1-3 مبادئ وأنواع التخطيط:**أ- مبادئ التخطيط:**

يمكن فهم أهمية وطبيعة التخطيط من خلال أربعة مبادئ أساسية هي:

- مبدأ المساهمة في تحقيق الأهداف حيث لا بد أن تشارك الخطة في تحقيق الأهداف الجماعية ويشتق هذا المبدأ من طبيعة التنظيم فالخطة تقرر مسبقاً أي هي الإجراءات المؤدية لتحقيق الهدف النهائي.
- مبدأ أولوية وأسبقية التخطيط: يعتبر التخطيط الوظيفة الإدارية الأولى على ما عداها من الوظائف الأخرى لذا فهو أساس تحديد الأهداف كما بات العمل الضرورية لتحديد نوعية العلاقات التنظيمية ونوعية الأفراد المطلوبين.
- مبدأ شمولية التخطيط: إن التخطيط هو وظيفة كل المديرين ابتداء من المدير العام إلى الملاحظ أو مشرف عن العمل ومن هذا يتضح أن التخطيط في أي مستوى تحكمه وإجراءات معينة، تتفاوت حسب المستوى الإداري وبالتالي فإن شمولية التخطيط تزداد كلما اتجهنا إلى مستوى الإدارة العليا.
- فاعلية وكفاية التخطيط: تكون الخطة أكثر كفاية وفاعلية إذا ما تم تنفيذها وتحققت الأهداف بأقل جهد وتكلفة والقياس والفعالية لا بد من قياس العلاقة بين المدخلات الموارد المستخدمة والمخرجات وفق وحدات متفق عليها كساعات العمل مثلاً

ب- أنواع التخطيط:

وتصنف الخطط إلى عدة أنواع هي:

1- حسب الأهداف:

هي تلك الغايات التي تسعى إلى تحقيقها النشاط خلال فترة زمنية معينة ولا يمنع هذا من وجود أهداف خاصة للإدارة حيث تساهم بدورها في تحقيق أهداف التنظيم.

2- حسب السياسات:

هي وسيلة فقط لضبط الفكر والعمل التنظيمي وتوجيهها في مجال إعداد واتخاذ القرارات الموجهة للمرؤوسين وقد يعبر عنها في شكل كتابي أو شفوي فهي تعكس الأهداف وتساهم بالتالي في تحقيقها أو تكون مختلفة حسب المستويات الإدارية ولا بد أن تكون واضحة.

4- حسب الإجراءات:

هي نوع من الخطط تحددها مسبقا الوسائل والأساليب المعتادة لأداء المهام والأنشطة في المستقبل فهي بهذا الشكل مرشد للعمل أكثر من كونها مرشد للتفكير.

4- حسب القواعد:

تتضمن القيام بعمل أو الامتناع عنه فهي تعني التحديد الواضح للتصرف، تقييد مجال التصرف وفقا للموقف، مثلا استعمال أقنعة الأمان الإجباري، ممنوع التدخين داخل مكان العمل. (عبد الغفار حنفي، عبد السلام أبو قحف، 1993، ص 347).

2-5-1-4 المزايا الأساسية للتخطيط:

للتخطيط الجيد مجموعة من المزايا يمكن ذكر أهميتها في:

- يساعد في تحديد الأهداف والإنجازات الواجب الوصول إليها والتركيز عليها.
- التخطيط السليم هو أساس الرقابة، حيث أن الأهداف والإنجازات يتم التعبير عنها بواسطة معايير رسمية تساعد على المقارنة بين الفعلي والمخطط وبالتالي تحديد الانحرافات واتخاذ الإجراءات اللازمة لتصحيحها.
- يدعم نظام المعلومات والاتصال على توفير المعلومات وإيصالها إلى الجهات المستفيدة.
- يساعد المؤسسة على التكيف مع متغيرات المحيط، حيث يظهر التمهيديات ويساعد على انتهاز الفرص المتاحة "جانب استراتيجي".
- يساعد على التقليل من الأحداث الطارئة عن طريق التنبؤ بها والاحتياط لمواجهةها والعمل على تجنب الأزمات تفاديا لمخاطرها بمعنى مواجهة التغيير وعدم التقييم.
- يشجع على الابتكار والإبداع من خلال اشتراك عدد من المديرين في وضعه الخطة والمنافسة وإبداء الرأي.
- يساعد على المنطق العلمي في التفكير والتصرف، فعملية التخطيط تشمل على جمع المعلومات وتحليلها واستخدام الأساليب الكمية في اتخاذ القرارات وهو ما يجعل عملية التخطيط أكثر فعالية.
- يعتبر مفتاحا للتطور والنجاح من خلال توجيه الموارد المتاحة بشكل سليم ورشيد.
- يزيد من حماسة وواقعية العاملين من خلال اشتراكهم في عملية التخطيط من خلال وضع الأهداف وتحدي المعايير ما يجب عمله لتحقيق أهداف المخطط. (أحمد ماهر، ص 28-30).

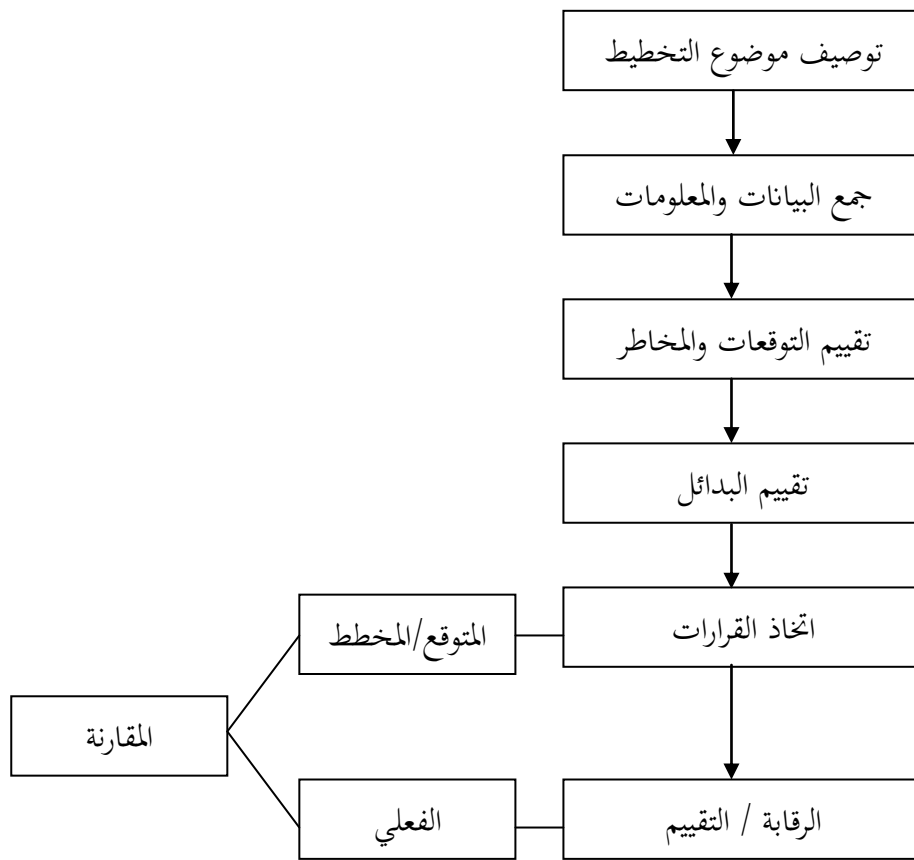
2-5-1-5 مراحل عملية التخطيط:

من أجل الوصول إلى تخطيط فعال يحقق النتائج المرجوة أصبح من الضرورة إتباع المراحل أو الخطوات

- تحديد الهدف بوضوح.
- جميع الحقائق والمعلومات المتصلة بالمشروع.
- تبويب المعلومات في أبواب متجانسة.
- تحليل هذه المعلومات

- وضع عدد من الخطط البديلة.
- وضع فروض العمل على تحقيق الأهداف.
- دراسة الخطط واختيار الأصح منها.
- وضع برامج التنفيذ وفق الأولويات في التنفيذ والترتيب الزمني (إبراهيم محمود عبد المقصود، حسن الأحمد الشافعي، 2003، ص 18 - 19).

شكل رقم(2): مراحل عملية التخطيط.



وهناك تقسيم آخر لعملية التخطيط قدمه "فيلد Wild" حيث يقسمها إلى ستة مراحل وتتمثل في: (أحمد ماهر، ص 10).

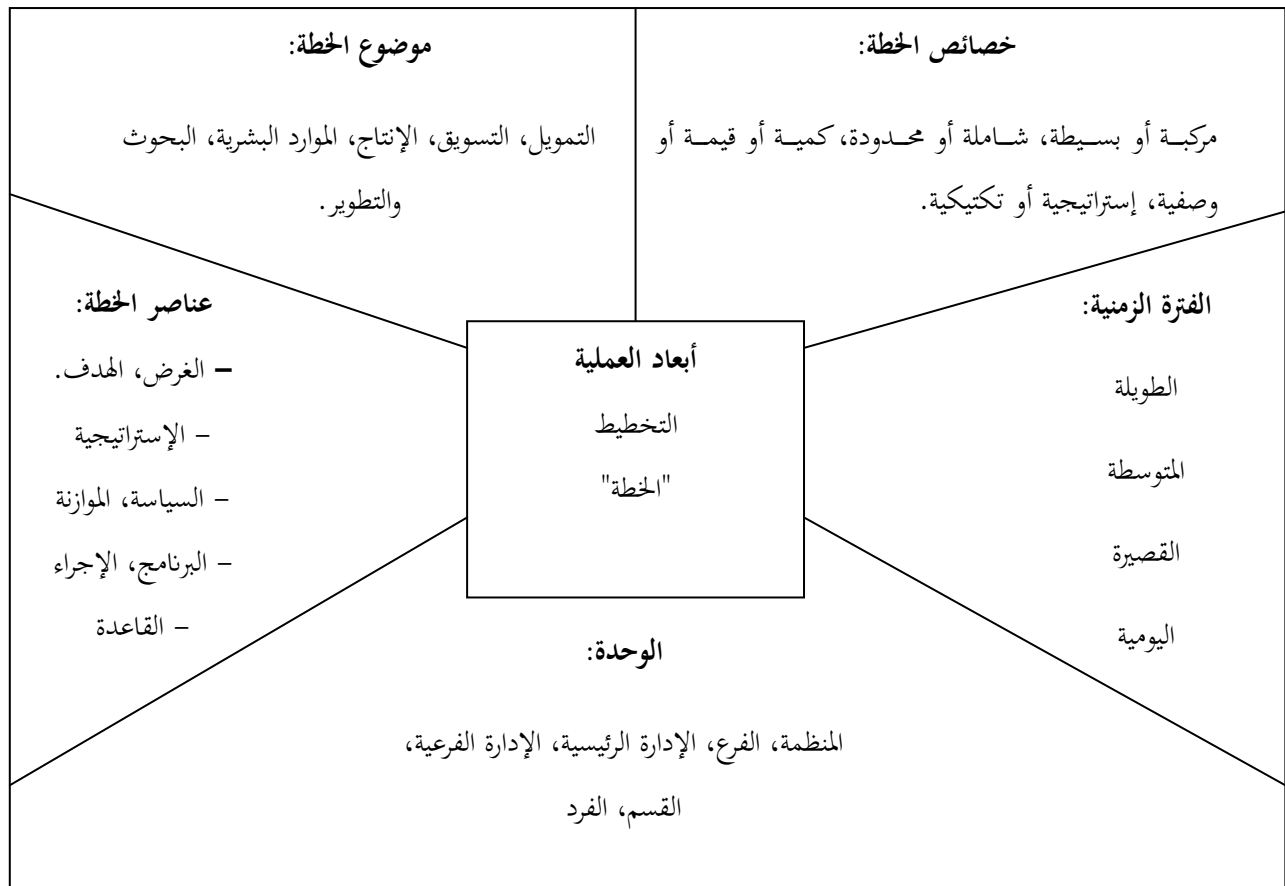
- تحليل الهدف.
- تحليل المشكلة.
- تحليل البدائل.
- التنبؤ.
- التقييم.
- اتخاذ القرار

2-5-1-6 وظيفة التخطيط واتخاذ القرارات:

ولكي تكون العملية التخطيطية شاملة يجب أن تغطي خمسة أبعاد:

- 1- موضوع الخطة.
- 2- عناصر الخطة.
- 3- الفترة الزمنية التي تغطيها الخطة.
- 4- الوحدة التي تعد عنها الخطة.
- 5- خصائص الخطة.

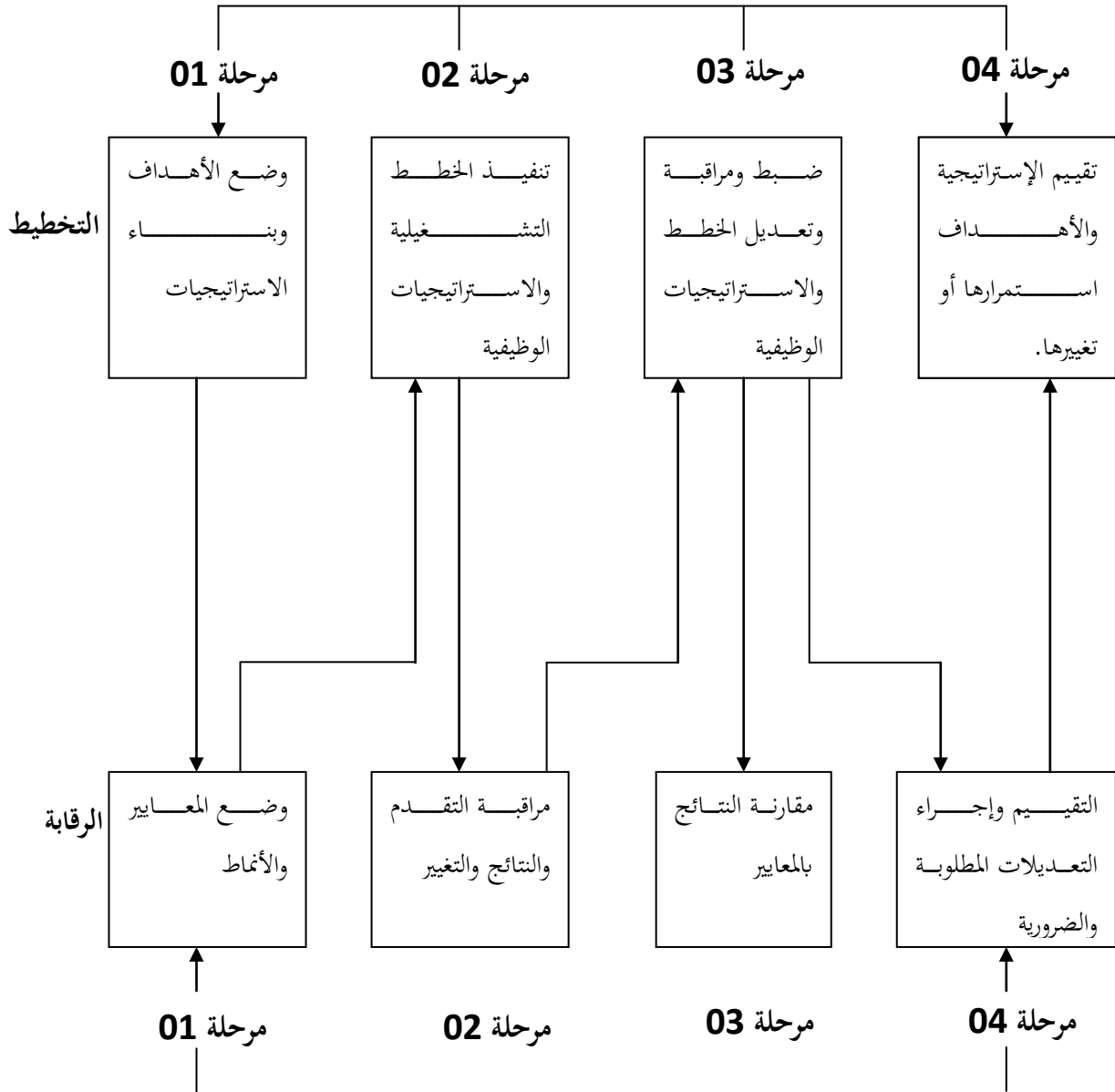
شكل رقم (3): يمثل أبعاد الخطة.



7-1-5-2 العلاقة بين الرقابة والتخطيط:

بمفهومها العام تهدف الرقابة إلى جعل ما يحدث يتطابق مع ما هو مخطط، وهذا يعني أنهما مرتبطان أي أنهما توأمان مرتبطان بالإدارة كما هو موضح بالشكل التالي: (مروان عبد المجيد إبراهيم، 2002، ص 158).

شكل رقم(4): يوضح العلاقة الارتباطية بين التخطيط والرقابة



2-5-2 التنظيم الإداري في التربية البدنية:

2-2-5-1 تعريف التنظيم:

هو مجموعة من الأفراد تعمل بطريقة معينة للوصول إلى هدف معين، أي أن التنظيم يعني بناء هيكل داخلي للأعمال وعلاقتها ببعضها البعض وبناء الهيكل يتضمن تحديد المهام والأنشطة التي يجب أن تؤدي لتحقيق أهداف المنظم (عصام بدوي ، ص69) .

هو عملية تجميع وتحديد العمل المطلوب أدائه مع تحديد السلطة والمسؤولية وتصميم العلاقات بهدف تمكين الأفراد بأكثر فاعلية لتحقيق الأهداف (حسن عبد الجواد ، 1984 ، ص5)

ويعرفه هنري فايول "أن التنظيم هو إمداد المشروع بكل ما يساعد على تأدية وظيفته مثل المواد الأولية أو الآلات ورأس المال والمستخدمين وتقتضي وظيفة التنظيم من المديرين إقامة العلاقات بين الأشخاص بعضهم ببعض وبين الأشياء ببعضها البعض "

ويعرفه شيلدون "أن التنظيم عملية أو مرحلة تجمع بين العمل الذي يجب على الأفراد أو المجموعات القيام به مع الإمكانيات أو القدرات الأزمة لتنفيذه من اجل أن نعطي الواجبات بهذا الشكل ،أحسن الطرق للتطبيق الايجابي الكفاء المتناسق المنظم.

تحتاج أي لعبة من الألعاب الرياضية إلى قدر كبير من التنظيم الإداري حيث تتلخص مهمته لتوظيف الجهد التنظيمي لخدمة ذلك النشاط في كافة الجوانب المتعلقة به كالاتصال والتنسيق، إصدار اللوائح والشروط والإشراف على إعداد النماذج الفنية والاستمارات، العلاقات الخارجية. (د- مروان ع المجيد إبراهيم، 2002 ، ص 65).

إن المنظمين للأنشطة الرياضية المختلفة هو الذين يحركون وينسقون أجزاء وأطراف ذلك النشاط وتحديد أدوارهم وعلاقة الأجهزة الأخرى بذلك النشاط يقوم المنظمون بإصدار اللوائح والأنظمة التي تسيّر النشاط وفق المتطلبات المطلوبة للوائح التدريب وشروط المنافسات والاشتراكات في البطولات الداخلية والخارجية، إضافة إلى إشرافهم على وضع النماذج والرسومات البيانية والاستمارات الفنية لحصر المعلومات وتسجيل النتائج وهم الذين يجمعون البيانات والإحصائيات التي تتطلبها الخطة وتسجل الأعضاء الذين سيمارسون النشاط ولذلك فلا بد من توفير الأسس التالية في الإداري الرياضي.

- 1- تأكيد استقرار الكادر الإداري طوال فترة تنفيذ النشاط.
- 2- إيجاد كادر إداري متفرغ لمتابعة تنفيذ الجهود المبذولة.
- 3- أن يستوعب الجهاز التنظيمي الإداري ويعمق مراحل أهداف المخطط ويعمل على تنفيذ المراحل وتنسيق الأهداف.
- 4- تدريب الكادر الإداري داخليا وخارجيا لترقية مستوياتهم.

إن التدريب الإداري في التربية الرياضية يعني البراعة التي تستهدف رفع كفاءة الإداري عن طريق تزويده بالمهارات أو الثقافة أو المعلومات التي تزيد من درجة الحاجة بواجباته الإدارية أو ترفع من مستوى إحساسه بأهمية التربية الرياضية، فالهدف من التدريب الرياضي وهو عملية منظمة تهدف إلى تحقيق مستوى مضيء من الكفاءة وحسن الإدارة، إضافة إلى

الكمية في تنمية مهارة الإداريين وتحديد معلوماتهم وبذلك فإن كل إداري يتمتع بمسؤوليات إشرافية يجب أن يفكر بصقلها الإداري في جميع مستويات التنظيم.

2-5-2-2 مبادئ التنظيم:

أ. التدرج الإداري:

يقوم هذا النظام على مبدأ توزيع السلطة على المستويات المختلفة للتوزيع الهرمي متوخيا توزيعه على مستويات من أسفل إلى أعلى حتى تتركز في النهاية في قمة الهرم الإداري، حيث تتجمع السلطة في النهاية على رأس القمة. (مروان عبد المجيد إبراهيم، 2002، ص64)

ب. وحدة القيادة:

وهذا يعني أن يتعامل المرء المرؤوس مع رئيس واحد فقط بما يحقق المسؤولية الإدارية وتحدد التسلسل القيادي من أعلى إلى أسفل ويزيد من فاعلية الفرد في عمله.

ت. نطاق التمكّن المناسب:

ث. يعني ذلك المدى الذي يمكن الرئيس أن ينسق بين جهود عدد من المرؤوسين للمسؤولية أمامه مباشرة والمتصلين به دوماً خلال العمل، ويكون من نتيجة التنسيق بين جهود هؤلاء المرؤوسين اتخاذ القرارات الصحيحة الملائمة.

ج. اللامركزية:

لها معنيان من الناحية الإدارية فهي إما تعني عدم تركيز السلطة وتفويضها وتحديد المسؤوليات بطريقة تعطي للمرؤوسين حرية التصرف، وبهذا تمنع تجمع العمل في نقطة معينة، كما أن في ذلك عدم إرهاق للرئيس الأعلى وكما تعني التنظيم الميداني أي: عدد الوحدات التي تعمل بعيدا عن المركز الرئيس للمنطقة واللامركزية بهذا المعنى لها ناحية الوحدات العاملة في الميدان بالمركز.

ح. التكامل:

وهو عبارة عن تجميع الأعمال أو الوظائف المتشابهة في وحدة واحدة، وهنا يتطلب تجنب الازدواج والتداخل في المهام وأوجه النشاط التي تؤديها الوحدات المختلفة.

خ. توازن السلطة والمسؤولية:

المسؤولية عن عمل معين يلزم أن تقابلها السلطة الكافية لإنجاز هذا العمل فلا مسؤولية بدون سلطة ومن هنا فإن تفويض الاختصاص يجب أن يقترن بتفويض السلطة المناسبة لممارسة ما فوض له والمدير المسؤول عن برنامج معين يجب أن تكون لديه السلطات الكافية لممارسة مهمته.

د. التنسيق:

وهو الترتيب المنظم للمجهود الجمعي للوصول إلى وحدة العمل تهدف إلى تحقيق غرض مشترك ويمكن أن يتحقق التنسيق عندما يسود الانسجام والتناسق بين الوحدات العامة التابعة للهيئات أي أن التنسيق هو تنظيم الجهود

بين مختلف الوحدات بالمنظمة وإنشاء علاقة بين هذه الوحدات عن طريق الاتصالات الواضحة لعمل ترتيب منطقي للجهود الأفراد.

ذ. مرونة التنظيم وبساطته:

يجب أن لا يكون مبالغاً فيه بالدرجة التي تجعله معقداً بل يجب أن يكون التنظيم ديناميكياً أن يسمح بمقابلة التغيرات التي يمكن أن تحدث في المنشأة.

ر. تحديد المسؤولية بوضوح:

يتطلب تحديد المسؤوليات كتابة التعليمات والتوجيهات والأوامر بطريقة مبسطة واضحة لا غموض فيها وهذا يحقق هدفين:

الأول: تجنب الفوضى عند بحث المسؤولية.

الثاني: فهم طبيعة الوظيفة والطريقة التي يجب أن تؤدي بها.

ز. نطاق الإشراف:

يوجد في كل مركز إداري عدد معين للأفراد الذين يمكن للإداري الإشراف عليهم وإدارتهم بفعالية ويختلف هذا العدد من حالة لأخرى طبقاً للظروف المحيطة. (إبراهيم محمود ع المقصود، حسن أحمد الشافعي، 2003، ص 17).

وقد ذهب "علي عباس حبيب" إلى تقسيم التنظيم الإداري إلى ثلاث مبادئ:

أولاً: التنسيق:

ومعناه توجيه الجهود القدرات البشرية نحو تحقيق الهدف المحدد بأقصى كفاية وأقل نفقات وأقل جهد ووقت وتمتلك السلطة العليا هذا الحق المتمثل فيما يلي:

أ- إصدار القوانين واللوائح التنظيمية.

ب- التنسيق بين الإدارات المختلفة.

ثانياً: تدرج السلطة الرئاسية.

معناه وجود قيادة علياً تتمتع بالسلطة والتوجيه تليها مستويات أدنى من القيادات والرؤساء والمشرفين تفوضهم القيادة بعض صلاحياتهم ليتمكنوا من القيام بواجباتهم وتسألهم عن أعمالهم أمامها.

ثالثاً: تحديد الواجبات والأعباء للإدارات:

تقسم على أساس التخصيص والمقدرة النفسية والمهنية للأقسام:

- قسم استشاري يرسم السياسات.

- قسم تنفيذي. (علي عباس حبيب، 1997، ص 29).

2-5-2-3 أنواع التنظيم:

أ. التنظيم الرسمي:

هو الذي يهتم بالهيكل التكويني للمنظمة وبشكلها أو مظهرها الهندسي، وبتحديد العلاقات والمستويات وتقسيم الأعمال وتوزيع الاختصاصات كما أرادها المشرع، أو المخطط كما وردت في الوثيقة الرسمية للمنظمة وتحاول نظرية التنظيم الرسمي الوصول إلى البناء المنطقي والتحديد العلمي لوظائف كل إجراء وأداء كل عملية من العمليات التي تكون الناتج النهائي لعمل المنظمة، ويقتضي التنظيم الرسمي أن تضم كل مؤسسة حتى التنظيم الحكومي على شكل هرم ذي قاعدة عريضة تضم الوحدات على المستوى التنفيذي وهذه القاعدة تدعم التكوين الهرمي المدرج الأعلى في شكل أقسام وإدارات ومصالح وهكذا حتى قمة التنظيم حيث تتركز القيادة في شخص يمارس السلطة الكاملة على المؤسسة كلها. (إبراهيم محمود ع المقصود، حسن أحمد الشافعي، 2003، ص11).

ب- التنظيم غير الرسمي:

يهتم هذا التنظيم بالاعتبارات والدوافع الخاصة بالأفراد والتي لا يمكن توضيحها بطريقة رسمية مخططة على أساس أنها تولد تلقائياً وتتبع من احتياجات العاملين بالمنظمة وينشأ هذا التنظيم نتيجة للدور الذي يلعبه بعض الأفراد في حياة المؤسسة فهو يهتم بالتنظيم كما هو كائن وليس كما يجب أن يكون رسمياً، كما أننا نمثل العلاقة الشخصية المتداخلة في التنظيم. (طلحة حسام الدين، 1997، ص64)

وهناك العديد من التعريفات للتنظيم غير الرسمي نذكر منها:

يعرف كل من "كونتر" و "أدوونال" على أنه تجميع للأعمال اللازمة لتحقيق أهداف المنشأة وإنما كل مجموعة من مجموعات العمل إلى مدير تحول السلطة والتنسيق بينهما أفقياً ورأسياً داخل هيكل تنظيمي للمنشأة، ويعرف "لويس ألن" على أنه: "عملية تجميع وتحديد للعمل المطلوب أدائه مع تحديد السلطة والمسؤولية وتصميم العلاقات بهدف تمكين الأفراد من العمل بأكثر فاعلية لتحقيق الأهداف.

2-5-2-4 أسس وأشكال التنظيم:

هناك بعض العوامل التي تؤثر في البناء التنظيمي لأية مؤسسة ومن ذلك حجم المؤسسة وتقسيم العمل بين أفرادها والحاجة إلى التنسيق بين الوظائف والأعمال وتعاون الأفراد فيما بعضهم والروح المعنوية السائدة والقيادة وغير ذلك وليس هناك شكل واحد للتنظيم يمكن أن يطبق في جميع الاتجاهات ولكن نوع التنظيم الذي يتبعه في أي مؤسسة هو ذلك النوع الذي يتفق مع أغراضها وأهدافها وكقاعدة فليس هناك عامل واحد بل توجد مجموعة من العوامل التي تحدد أفضل القرارات النهائية الذي لا يتعارض مع أسس التنظيم والنظر للتنظيم من زاوية تعني الأساس الذي يقوم عليه ويمكن لمس تصميم ثلاثة أنواع رئيسية للتنظيم قائمة على أساس مبدأ تقسيم هذه الأنواع الثلاثة وهي:

- تنظيم على أساس جغرافي.
- تنظيم على أساس الغرض الرئيسي.
- تنظيم على أساس وظيفي. (إبراهيم محمود ع المقصود، حسن أحمد الشافعي، 2003، ص12).

- أساس جغرافي:

بمقتضى هذا التنظيم فإن جميع أوجه النشاط في المؤسسة الخاصة بمنطقة معينة تجمع بين وحدة تنفيذية واحدة وهذه الوحدة مع غيرها من الوحدات المماثلة بالمناطق الأخرى تخضع لإشراف مركزي واحد بصرف النظر عن درجة المركزية أو اللامركزية التي تستمع بها الوحدات الجغرافية.

- أساس الغرض الرئيسي:

يبني هذا التنظيم على أساس السلعة المنتجة أو فئة الجمهور المتعامل مع المؤسسة أو نوع الخدمة المؤداة لتنظيم الإدارة العامة للاستيراد مثلا يقوم على أساس نوع السلعة المستوردة وتنظيم مديرية التربية والتعليم يقوم على أساس توجيه التلاميذ الذين يتعاملون بينما تنظيم مديرية الشؤون الاجتماعية يقوم على أساس نوع الخدمة، المؤداة مثل إدارة المساعدات، إدارة الضمان الاجتماعي، إدارة الأسر.

- أساس وظيفي:

يعني بتقسيم العمل على أساس التخصص داخل المؤسسة فكل عملية أو نشاط يشكل وظيفة متميزة تمثله وحدة مستقلة بالبناء التنظيمي مثل التخطيط والتمويل والإنتاج والإعلان.

2-5-2-5 فوائد التنظيم:

إن التنظيم يحقق التنسيق بين مختلف الجهود الجماعية وهو بهذا يقلل من التعارض الاحتكاك بقصد تحقيق الأهداف وهو يحقق الاستخدام الأمثل للطاقات المادية والبشرية وكما أنه يحقق الإشباع الأمثل للحاجات والرغبات الإنسانية للإداريين والموظفين والعمال في المشروع، فالتنظيم يؤثر في الناس من خمس زوايا مختلفة هي:

1. يقسم التنظيم العمل بين العاملين، يحدد الاختصاصات ويركز اهتمام العامل وجهده على الدور المحدد له، كما يحدد نشاطه في إطار هذا الدور.
2. ينقل التنظيم القرارات إلى إجراء المنظمة، ويمد الموظفين بالمؤشرات التي تهديهم في أداء العمل.
3. يحدد التنظيم نمطية، العمل بالاستناد إلى الإجراءات المفصلة والقواعد المحددة التي تحكم سير العمل.
4. يوفر التنظيم نظاما للاتصالات في المؤسسة سواء الاتصالات الرسمية أو غير الرسمية بما يضمن نقل كل المعلومات إلى جميع العاملين.
5. يحقق التنظيم تنمية وتدريب العاملين فيه، وذلك من منطلق إيمان التنظيم بأهمية التدريب والوصول بالعاملين إلى

اتخاذ قرارات أفضل. (طلحة حسام الدين، عدلة عيسى مطر، 1997، ص74)

2-5-2-6 التنظيم في المجال الرياضي:

إذا كان التخطيط أساس العملية الإدارية فإن التنظيم هو إطارها الخارجي ففي التنظيم تحديد للمسؤوليات والسلطات التي تحدد المشرفين والمنفذين في مجموعة من العلاقات الرسمية، فبعد تحديد الأهداف والخطة والسياسات التي تهدف إلى تحقيق الأهداف لا بد أن يكون هناك تنظيما ملائما.

ففي مجال التربية البدنية والرياضية الكثير من الأنشطة التي لا بد لها من تنظيم وتوزيع لأنشطتها على الأفراد مع تفويض السلطة لإنجازها بأعلى مستوى لأداء في أقصر وقت زائد أقل تكلفة.

فالتنظيم الفعال في مجال التربية البدنية يحقق تحديدا واضحا للواجبات والمسؤوليات والعلاقات مع تهيئة الظروف النفسية والمعنوية للأفراد العاملين أثناء التنفيذ.

كما أن التنظيم الجيد يعمل على الاستخدام الأمثل للطاقات البشرية والمادية في البرامج الرياضية وأنشطتها ويحقق الإشباع الكامل للحاجات والرغبات الإنسانية للأفراد.

2-5-3 الرقابة الإدارية:

هي عملية يتأكد بواسطتها المديرون من الحصول على المصادر واستخدامها بشكل مؤثر وعملي لتحقيق أهداف المؤسسة أي أنها عملية ديناميكية تتطلب إجراءات مدروسة من أجل التماشي وفق المخطط، والسياسات التي تم تطويرها وصياغتها من قبل. (إيهاب صبيح محمد زريق، 2001، ص 167).

هي العملية الإدارية التي بموجبها يتم التأكد من أن التنفيذ الفعلي مطابق لمعايير المخطط المدروسة. (السعيد محمد المصري، 1999، ص 231).

1- هي الوظيفة التي تهدف إلى التأكد من تحقيق الأهداف حسب الخطة الموضوعة وهي التي تستهدف قياس مدى النجاح في بلوغ الأهداف وإنجاز الأنشطة والتأكد من أن جميع النشاطات تسير وفق الأسلوب المرسوم أو المخطط لها والقيام باتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة في حالة اكتشاف أي انحراف أو فروق بين الأداء المخطط والأداء الفعلي. (عبد الغفار حنفي، عبد السلام أبو قحف، 1993، ص 80).

2- والرقابة هي الوسيلة التي تستطيع بها السلطات الإدارية معرفة كيفية سير الأعمال داخل المنظمة أو المنشأة وذلك بهدف التأكد من حسن سير العمل وكشف أي أخطاء أو تقصير أو انحراف والعمل على إصلاحه ووضع الإجراءات الوقائية للقضاء على أسبابه. (السيد علبوة، 2001، ص 35).

3- ويعرفها "فويل": هي التحقيق من أن كل شيء تم طبقا للخطة التي أخذت والأوامر التي أعطيت والمبادئ التي أرسيت بهدف توضيح الأخطاء والانحرافات التي يمكن تصحيحها وتجنب الوقوع فيها مرة أخرى. (موسى اللوزي، 2000، ص 120).

2-5-3-1 تعريف الرقابة الإدارية:

هي عملية تنظيم وضبط وتعديل الأنشطة التنظيمية بطريقة تؤدي إلى المساعدة في إنجاز الأهداف تبدأ الرقابة الإدارية الفعالة بالتزامن مع عملية التخطيط الاستراتيجي فهي تزودنا بالأساس الذي يتم بناء عملية مراقبة التصرفات والإجراءات التي تتم بغرض تنفيذ المخطط الإستراتيجي بحيث تتمكن الإدارة من معرفة مدى التقدم في تنفيذ المخطط ومدى جودة الأداء، وهناك عاملان أساسيان لهما أهمية في نجاح عملية الرقابة وهما:

1. الحوافز والعقوبات التي يتوقع المدير أن يوجهها عند القيام بعملية الرقابة لذلك ينبغي عن المسؤول أن يتوقع وجود مقاومة مما يتطلب الكشف عن هذا العمل وموجهته.

2. يجب على المسؤول أن يراقب بعض الجوانب ذات العلاقة بالسلوك التنظيمي.
2-3-5-2 محاور الرقابة: تتم الرقابة الإدارية على نوعين من المستويات التنظيمية:

النوع الأول:

الرقابة التشغيلية: وهي تتم على مستوى التشغيل كما يهتم المسؤول باستخدام الموارد البشرية والمالية والمعلومات لتنفيذ الأهداف التنظيمية

النوع الثاني:

الرقابة الإستراتيجية: فالحدد الثاني للرقابة الإدارية خارجي فالإدارة مسؤولة عن الإستراتيجية ونظرا لأن هذا لاستراتيجيات توضع في مستوى الإدارة العليا لذا سميت الرقابة على هذا النوع بالرقابة الإستراتيجية حيث يتولى كبار الإداريين جمع المعلومات عن المنافسين الموردين المستهلكين للمجتمع أو البيئة التي تعمل وتتعامل فيها المنظمة ومن ثم تراقب التطورات التي تؤثر على الخطط وأسلوب وطريقة تنفيذ هذه الخطط بطريقة ملائمة. (مروان ع المحيد إبراهيم، 2002، ص 156).

2-3-5-2 مبادئ الرقابة الإدارية:

لكي يكون نظام الرقابة فعالا وناجحا لا بد من توفر عدة مبادئ وهي:

1. التركيز على الأهم:

عمليا يمكن الرقابة على كل شيء فحدود الوقت والمكان والتكلفة لا يسمح بتغطية كل شيء يتم تنفيذه والرقابة عليه بل يجب أن تتم الرقابة على الأشياء الهامة والحرجة.

2. توفر المعلومات:

لا بد من توفر المعلومات عن كل من الخطط والتنفيذ الفعلي لها للتعرف على ما حدث حتى يمكن التعرف على الانحرافات وأسبابها.

3. الوقت المناسب:

إن المعلومات المقدمة تكون ذات قيمة إذا جاءت في وقتها حيث تفقد معناها وقيمتها إذا كانت متأخرة، ويتميز النظام الرقابي السليم بأنه يوفر البيانات للمديرين في الوقت المناسب، وفي لحظة الاستخدام والاحتياج له.

4. التكامل:

يجب أن يتكامل نظام الرقابة مع الأنظمة الإدارية بالمؤسسة وعلى الخصوص نظام التخطيط فكل ما يستخدم للتخطيط يمكن أن يكون أداة جيدة للرقابة.

5. الموضوعية: يعني ذلك عدم أخذ عملية الرقابة واكتشاف الانحرافات على أنها عملية شخصية وإلا أصبحت تتسم بالتمييز وربما تؤدي إلى تكوين معلومات شخصية وآراء غير دقيقة كمبرر للتصرف العلاجي فعلى المديرين توخي الحذر في استخدام المعلومات والتحقق من دقتها. (أحمد ماهر وآخرون ، 2001-2002، ص 636).

6. الدقة:

قد يقوم المدير المالي بتخفيض أرقام الاستهلاك فيزيد الربح بطريقة غير دقيقة وغير حقيقية وعليه يعتمد بعض المديرين إلى عدم الدقة في تحميل إجمالي عملياتهم وعلى القائمين بالرقابة التحقق من دقة البيانات.

7. المرونة: أن يتمتع النظام الرقابي بدرجة كبيرة من المرونة بحيث يكون قابل للتعديل والتغيير وفقا لظروف المحيطة وظروف العمل.

8. التحكم الذاتي:

يقصد بذلك أن تتوافر جميع أجزاء نظام القدرة على الرقابة الذاتية أي القدرة على التنبؤ بالانحرافات وتحديدتها بين المعايير المخططة والأداء الفعلي.

9. الملائمة:

ويقصد بذلك أن يتوافق نظام الرقابة مع مكونات الهيكل التنظيمي وإجراءاته لأن ذلك يؤثر في تحديد مسارات تدفق المعلومات والبيانات.

10. الاتصال:

ضرورة تحقيق اتصال مباشر بين طرفي العملية الرقابية وهما المراقب والمراقب فالعلاقة غير المباشرة بين طرفي العملية الرقابية قد يترتب عليها تشوش أو ضياع المعلومات والبيانات الضرورية لعملية الرقابة.

11. التجاوب:

تعتمد عملية الرقابة على التجاوب بين من يقوم بالرقابة ومن تتم رقابته وعلى هذين الطرفين أن يعرفا أن تفاههما وتجاوبهما يحقق وظائفهما ويتم هذا التجاوب من خلال تبادل المعلومات اللازمين لتحقيق الغرض من الرقابة.

12. اقتصاديا:

لا يترتب على نظام الرقابة تكاليف عالية جراء استخدامه في التنظيمات الإدارية. (أحمد ماهر وآخرون، 2001-2002، ص 636).

2-3-4 أنواع الرقابة:

يوجد العديد من المحاور التي على أساسها يمكن تحديد أنواع الرقابة وبالتالي يمكن استعراض الأنواع التالية:

1. الرقابة حسب المستويات الإدارية.

2. الرقابة حسب توقيت القيام بها.

أولاً: الرقابة حسب المستويات الإدارية:

يمكن التفرقة بين ثلاثة أنواع من الرقابة حسب المستويات الإدارية داخل المؤسسة وذلك على النحو التالي:

1. الرقابة على مستوى المؤسسة أو المنشأة.

2. الرقابة على مستوى العمليات.

3. الرقابة على مستوى الأفراد.

1- الرقابة على مستوى المؤسسة أو المنشأة: وتنقسم إلى:**- الرقابة الداخلية:**

ويقصد بها أنواع الرقابة التي تمارسها كل هيئة عامة أو مؤسسة على أوجه النشاط الذي تؤديه وتمس هذه الرقابة عادة جميع العمليات التي تؤديها هذه الأجهزة كما النشاط الذي تؤديه. وتقوم فكرة الرقابة الداخلية على خلق الوسائل الرقابية الناجحة داخل المنظمة للعمل على رفع الكفاءة الأداء بالنسبة للعاملين، ويختلف الرقابة في التنظيمات حجم وطبيعة الأعمال التي تقوم بها. و قد تمتد وسائل الرقابة الداخلية إلى إنشاء مكاتب للشكاوى تبين مواطن الضعف والقصور في نواحي الأعمال الإدارية التي يمكن معالجتها في الوقت المناسب.

- الرقابة الخارجية:

تتولى عملية الرقابة الخارجية عادة هيئات مستقلة عن السلطة التنفيذية داخل المنشأة وقد تكون هذه الهيئات متخصصة في الرقابة مثل جهاز الرقابة الإدارية أو تكون قضائية مثل هيئات القضاء الإداري. (احمد ماهر وآخرون، 2001-2002، ص340).

2- الرقابة على مستوى العمليات:

يقيس هذا النوع من الرقابة الأداء اليومي للعمليات المختلفة في كافة الأنشطة داخل المنشأة ويتم فيه تحديد الانحرافات عن المعايير الموضوعية واتخاذ الإجراءات التصحيحية.

3- الرقابة على مستوى الأفراد:

ويختص هذا النوع من الرقابة بمحاولة تقييم أداء الفرد والرقابة على نواتج أعمالهم وسلوك أدائهم وهناك العديد من المعايير الرقابية التي يمكن استخدامها في هذا الصدد. - تقارير الكفاءة التي تقوم بإعدادها الرؤساء في مختلف الأقسام والإدارات عن أداء مرؤوسيه بصفة دورية. (السيد عليوة، 2001، ص37).

- ميزانية الحوافز إلى متوسط عدد العاملين لتوضيح نصيب العامل الواحد من الحوافز.

4- الرقابة حسب توقيت القيام بها:

إن الوقت الذي يتم فيه تنفيذ وظيفة الرقابة يعتبر عاملا هاما في تصميم النظام الرقابي والرقابة المثالية هي التي تقوم بتحديد المشاكل والتنبؤ بها قبل حدوثها ولكن يعتبر ذلك من الناحية العلمية أمر صعب التحقيق تنقسم الرقابة إلى ثلاث أنواع تتمثل في:

الرقابة الوقائية. - الرقابة التاريخية. - الرقابة المتزامنة.

- الرقابة الوقائية (التنبؤية):

وهي الرقابة التي تحدث خلال الفترة الزمنية بين رسم الخطط والتنفيذ الفعلي أو التي تحدث بين مرحلة ومرحلة أخرى من مراحل التنفيذ ويعتمد نظام الرقابة عن طريق التغذية الأمامية على التنبؤات التي يتم القيام بها باستخدام أحداث المعلومات المتوافرة لدى المنشأة. (محمد فريد الصحن وآخرون ، 1999 – 2000 ، ص343)

- الرقابة التاريخية:

ويطلق عليها البعض الرقابة اللاحقة أو الخلفية ويهتم هذا النوع من الرقابة بالأنشطة بعد انتهاء تنفيذها أي أن التركيز يكون على الأداء الماضي حيث يتم إبلاغ الإدارة بما تم إنجازه من أنشطة ونتائج خلال فترة زمنية معينة. (جميل أحمد توفيق ، 2002 ، ص561)

- الرقابة المتزامنة:

حيث تتم هذه الرقابة على نتائج الأنشطة التنظيمية بعد إتمام هذه الأنشطة وتحقق الرقابة اللاحقة أدوارا عديدة منها تزويدهم بالمعلومات وتساعدتهم في إجراء التعديلات المستمرة وتستخدم كأساس لتقييم الأفراد. تقوم الرقابة المتزامنة للأداء بتصحيح الانحرافات عن المعايير كما تحدث أثناء التنفيذ أو في وقت لاحق بفترة قصيرة والميزة الأساسية لهذا النوع من الرقابة تحديد المشاكل وتحجيم الانحرافات ومنع تفاقمها حتى يتم التنفيذ بأقل قدر من الخسائر أو الآثار السلبية في المنشأة. (محمد فريد الصحن: وآخرون، 1999 – 2000 ، ص343).

الخلاصة:

إن الإدارة الرياضية كباقي الإدارات تسعى إلى تقديم الأفضل وباستمرارية مع ضمان مواكبة تطوراتها رغم صعوبة إدارة الرياضيين التي تتطلب نوع من الجدية حيث تستدعي القيام والإشراف على الوظيفة الإدارية بشكل نوعي (تخطيط، تنظيم....الخ).

كما أنه يجب على إداريي المنظمات الرياضية أن يتحلوا بنوع من الاختصاص والخبرة والمجال الرياضي من أجل بلوغ أهداف المنظمة والسمو بها.

فالإدارة في المجال الرياضي تستدعي مهارات فنية تتسم بالكفاءة والتفهم الكامل.

كما أنها تستدعي مهارات إنسانية تضمن العمل المتجانس والتعاون في مجموعة ضمن علاقات جيدة فالإدارة داخل المؤسسات الرياضية تتسم بعدة مستويات تتفق مع الأهداف المنشودة داخل هذه المنظمات الرياضية .

الفصل الثالث

الإدارة الإلكترونية

تمهيد:

لقد أسهم ظهور تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في خلق واقع جديد وبيئة جديدة وجدت الإدارة نفسها فيها بعد مسيرة طويلة من الحياة التقليدية، حيث رافقتها بواقع بيئة إدارية جديدة متمثلة في الحاسب الآلي وشبكات المعلومات الداخلية والخارجية وشبكة الانترنت وكل تلك المتغيرات التكنولوجية ساهمت في تطوير العمليات الإدارية والفنية. إن ظهور واقع وبيئة جديدة في حياة الإدارة فرض عليها إعادة النظر في واقعها، اذ اهتمت التطورات التقنية والعلمية والتقدم الحضاري وانتشار مبادئ الديمقراطية بتطوير المؤسسات والمنظمات الاجتماعية والاقتصادية..... لتصبح ذات أداة متطورة في مصف مثيلاتها عالميا، محققة بذلك قفزة كبرى في استخدام التقنيات الحديثة لمعالجة المعلومات والاتصالات على أوسع نطاق ممكن متخطية بذلك الحواجز المكانية والزمنية ومستغنية على الإدارة الورقية التقليدية في مختلف وظائفها من تخطيط وتنظيم ورقابة.... الخ، والاتجاه نحو الإدارة الإلكترونية.

✓ الإدارة الإلكترونية:

1- مفهوم الإدارة الإلكترونية:

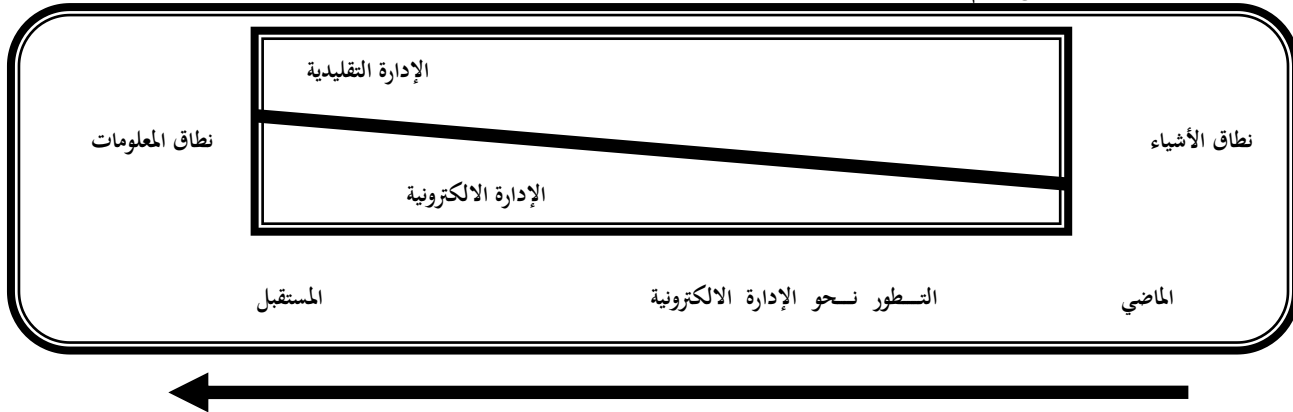
إن التطور والتغيير سنة كونية تسري على جميع موجودات الحياة على ظهر كوكب الأرض الذي كانت كلمة (التاريخ) فيه معادلا موضوعيا لتراكم من التطورات والتغييرات التي اعتبرت تفاصيل الحياة السياسية والاجتماعية و الاقتصادية والجغرافية والجيولوجية. ولا يمكن - بحال من الأحوال - تصور أن الإدارة استثناء من هذا التغيير ، فالحياة البشرية عرفت مفهوم الإدارة في أبسط صوره عبر محاولات الإنسان الجماعية للتكيف مع الطبيعة و إدارة حياته بين مخاطرها وكائناتها العملاقة التي كانت تتفوق عليه حجما وقوة ، لكن عقل الإنسان الذي كان دائما يمثل نقطة ارتكاز الرئيسية في تعاملاته كلها حسم الأمر لصالحه أخيرا ، وأصبحت له السيطرة الكاملة على مخلوقات الكوكب .

ومع مرور الزمن تطورت إدارة الإنسان البدائية لشؤون حياته على الأرض إلى أن أصبحت الإدارة أحد علوم العصر الحديث ، فظهرت الأنظمة التقليدية البيروقراطية سالفة الذكر في علم الإدارة ، وحقق الإنسان عبر هذه الأنظمة كثيرا من الانجازات ، ورأسي في ظلها من دعائم الفكر الإداري بعامة ، لكن الإنسان الكائن المفكر الذي لا حدود لطموحه ظل يمارس انتفاضته على كل قديم ، تلك الانتفاضات والثورات التي قام بها الإنسان على أكثر من جبهة تنموية ، منها : الثورة الزراعية ، والثورة الصناعية ،شملت أيضا الاتصالات ، فكانت الثورة المعلوماتية التي أعقبت اختراع الحاسوب الآلي (الحاسوب) ، ثم ظهور شبكة الحاسوب ، ثم الشبكات المحلية ، ثم شبكة (الانترنت) العالمية ، مما لفت انتباه علماء الإدارة إلى ظهور أداة جديدة يمكن أن تدار بها المؤسسات والمنظمات الحكومية والأهلية وتحمل عليها بياناتها ومعلوماتها ، ويتيح استدعاء تلك البيانات بسهولة وسرعة فائقتين ، ولن تكون مهمة تلك الآلة الجديدة التي ستقوم الإدارة بربط وحدات الإدارة أو أقسامها بعضها ببعض وحسب ، بل إن مهمتها ستتخطى ذلك إلى ربط الدائرة الإدارية في المؤسسة كلها بشبكات الإدارة حول العالم ، بل إن مهمتها ستتخطى ذلك إلى ربط الدائرة الإدارية في المؤسسة كلها بشبكات الإدارة حول العالم ، مما جعل علماء الإدارة يحملون بهذا اليوم الذي العالم فيه دائرة إدارية واحدة. (حسين محمد الحسن، 2011، ص 37-38).

إن الإدارة الإلكترونية (E-Management) قد تبدو للبعض وكأنها جاءت مع الانترنت التي بدأ استخدامها التجاري وللأغراض العامة في منتصف التسعينات بعد إن استخدمت لفترة طويلة لأغراض عسكرية وأكاديمية . إلا أن الأمر قد لا يكون كذلك على الأقل من زوايا معينة. فأتمته المكتب (Office Automation) قد وجدت منذ أكثر من عقدين من الزمن في الآلات (كالهاتف والفاكس والحفظ الآلي والميكرو فيلم وغيرها) كما أن الرقابة الرقمية بالحاسوب (CNC) والمستودع المؤتمن وتطبيقات الذكاء الصناعي في الإنتاج والخدمات ، كلها نماذج لإحلال الآلة والأنظمة الآلية والحاسوبية في الإدارة محل العاملين في الأنشطة التشغيلية وكذلك محل المديرين في التوجيهات والتعليمات الآلية استنادا إلى برمجة مسبقة . وكل هذا حدث في العقود السابقة على الانترنت . فما الجديد في مفهوم الإدارة الإلكترونية ؟ إن الإدارة الرقمية هي الإدارة من خلال الشبكة ، وهي أيضا إدارة الرقميات Digital أي الإدارة الومضات الإلكترونية المكونة من ثنائيات (O , I) بدلا من إدارة الأشياء . وبين الاثنين فارق نوعي لا

يمكن إغفاله ليس فقط لان الأشياء وما يرتبط بها هي ملموسات بالدرجة الأولى وان الرقميات هي غير ملموسات ، أو أن الأشياء هي حقيقة (Real) وان الرقميات هي افتراضية (Virtual)، وإنما وهذا هو الأهم إن إدارة الأشياء كانت إدارة موارد مادية تخفي خلفها كل ما يتعلق بالمعلومات إلى الحد الذي لم يكن بالإمكان الحديث عن رأس المال المعلومات الاجتماعي - الفكري (إلا في أضيق الحدود كما في شهرة المحل) . (نجم عبود نجم، 2004، ص 126) حيث أدى تزايد استخدام الحاسوب في بيئة الأعمال المعاصرة إلى تحويل إدارة الأعمال المكتبية إلى أخصائيين في الحاسوب ، والى تصميم وتطوير المنتجات وتصنيعا ومراقبة جودتها بالحاسوب ، فضلا عن استخدام الحاسوب في إعادة هندسة العملية الإدارية ، وأنشطة الترويج والإعلانات وخدمات العملاء المصرفية ، وصنع القرارات الإدارية التي تعدّ جوهر الإدارة . وأفرز ذلك ظهور نمط إداري جديد هو الإدارة الإلكترونية (أحمد سيد مصطفى، 2001، ص 36) .

الشكل رقم (05) الإدارة الإلكترونية ونطاق المعلومات المتزايد



1-1 تعريف الإدارة الإلكترونية:

إن مصطلح الإدارة الإلكترونية يطرح عدة مفاهيم وتعريفات متعددة وهذا حسب المدارس والتوجهات التي ينتمي إليها المهتمين بالمجال الإداري نذكر منها :

* يرى بعض خبراء المعلوماتية إن الإدارة باختصار هي الأعمال الإلكترونية وإن الإدارة الإلكترونية لا تعني شيئاً آخر غير إدارة وتوجيه وتنفيذ الأعمال الإلكترونية ، وهذا الرأي الوجيه يحمل الكثير من عناصر التوصيف الدقيق لحدود ومجالات عمل الإدارة الإلكترونية ، ولكن من ناحية أخرى يضع الإدارة الإلكترونية في قالب الأعمال ويفصلها بصورة غير مباشرة عن مجال الحكومة الإلكترونية . (سعد غالب ياسين، 2010، ص 25).

* الإدارة الإلكترونية هي العملية الإدارية القائمة الإمكانيات المتميزة للإنترنت وشبكات الأعمال في التخطيط والتوجيه والرقابة على الموارد والقدرات الجوهرية للشركة والآخرين بدون حدود من أجل تحقيق أهداف الشركة (نجم عبود نجم ، 2004، ص 127).

* هي قدرة المؤسسة على تقديم الخدمات وتبادل المعلومات بوسائل الإلكترونية (كشبكة الإنترنت أو أي شبكة اتصال إلكتروني) فيما بينها وبين المواطنين والمؤسسات الأعمال المتعامل معها بيسر ودقة عالية وبأقل تكلفة واقصر وقت مع ضمان خصوصية وأمن المعلومات في أي وقت وأي مكان.

* يعرف "روبين" الإدارة الإلكترونية: العملية الإدارية القائمة على الإمكانيات المتميزة بالإنترنت وشبكات الأعمال في مخطط الرقابة و توجيه الرقابة على المواد و القدرات الجوهرية للمؤسسة و الآخرى بدون حدود من أجل تحقيق أهداف المؤسسة.

* وكذلك "الفريخ" الذي عرفها بأنها: أسلوب جديد للعمل الإداري باستخدام التقنية الحديثة في الحاسب الآلي و الشبكة الدولية للمعلومات (الأنترنت من أجل تحقيق الكفاءة و الفاعلية في أداء العمل).

* إذ فكرة الإدارة الإلكترونية تتعدى بكثير مفهوم المكتبة الخاصة بإدارات العمل داخل المؤسسة، إلى مفهوم تكامل البيانات و المعلومات بين الإدارات المختلفة و المتعددة و استخدام تلك البيانات و المعلومات في توجيه سياسة و إجراءات عمل المؤسسة نحو تحقيق أهدافها و توفير المرونة اللازمة للاستجابة للمتغيرات المتلاحقة سواء الداخلية أو الخارجية. (محمود حسين الوادي، بلال محمود الوادي، 2011، ص 290).

* عرفت الإدارة الإلكترونية بأنها: عملية تحويل كافة الأعمال و الخدمات الإدارية التقليدية إلى أعمال و خدمات إلكترونية تنفذ بسرعة عالية و دقة متناهية و بدون استخدام الورق (paperless management).

* و عرفها "(Dale)" بأنها منظومة تقنية شاملة تختلف أنشطتها عن أنشطة الإدارة التقليدية كونها تمثل منعطفاً كبيراً و شاملاً لجميع المجالات الأساسية و الاجتماعية و الاقتصادية و الإنتاجية و التطويرية من أجل تقديم أفضل الخدمات قياساً لما تقدمه الإدارة التقليدية (عزب محمد عزب، 2013، ص 8).

* هي العملية الإدارية القائمة على الإمكانيات المتغيرة للإنترنت و شبكات الأعمال في تخطيط و توجيه و الرقابة على الموارد و القدرات الجوهرية للشركة و الآخرين بدون حدود من أجل تحقيق أهداف الشركة، أنها ليست مجرد إنجاز بالأعمال على الإنترنت، و إنما تشير إلى أية وظيفة إلكترونية تساعد على تنفيذ أعمالها (محمد محمود المكاوي، 2011، ص 67) * كما أنها نظام يقوم بتحويل الأعمال الورقية إلى أعمال إلكترونية و ذلك بالقيام بخطوات رقمية محددة تبدأ. بارقمت (رقمنت) أعمال المنظمة، و من ثم العمل وفق مبدأ النافذة الواحدة الذي يحقق التوفير في الوقت و في حجم الأعمال الورقية، مما ينعكس بالنتيجة مع توفير الوقت و الأعباء المالية التي يمكن توظيفها في أماكن أخرى، الأمر الذي سمح بخلق فرص عمل جديدة تنعكس إيجاباً على قدرات و كفاءة العاملين.

* و الإدارة الإلكترونية في معناها الحديث هي استخدام الوسائل و التقنيات الإلكترونية و كل ما تقتضيه الممارسة أو التنظيم.

و في ضوء هذه التعريفات السابقة نستخلص وجود خصائص مشتركة فيما بينها تتمثل في:

- 1- استعمال تكنولوجيا المعلومات و شبكات الاتصالات في أداء الأعمال و تقديم الخدمات.
- 2- تأكد رفع الكفاءة في الأداء و تخفيف الفاعلية في التعامل.
- 3- القضاء على الهرمية و البيروقراطية في التنظيم.
- 4- تبسيط إجراءات العمل و وضوحها و تقليل الاستعمال الورقي.
- 5- الاستجابة السريعة لمتطلبات الزبائن و منظمات الأعمال من خلال التفاعل فيما بينهم و انخفاض أوقات إنجاز الأعمال.

إن التوسع في مفهوم الإدارة الإلكترونية يعد أمراً ضرورياً لأنه يفتح أفاقاً جديدة و واعدة لمزيد من التوقعات، لاسيما أن الإدارة الإلكترونية تستعمل خارج إطار الانطباع الذهني الذي يراود الكثيرين فيما يتصورون بأنها لا تخرج عن كونها تنفيذ عمليات روتينية أو تبادل بيانات إلكترونية (EDI) أو أنها عملية تسويق أو إنجاز إلكتروني، فهي إذن مدخل تكاملي للمعلومات و تعزيز الخدمة و تحقيق الرضا للجميع (هاشم الرفاعي، 2011، ص 102)

من خلال التعريفات السابقة يمكن القول أن الإدارة الإلكترونية تنطوي على:

- استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال .
- ربط تكنولوجيا المعلومات والاتصال بمهام ومسؤوليات الجهاز الإداري .
- تطوير وميكنة كافة النشاطات الإدارية ، وتبسيط الإجراءات ، وسرعة وكفاءة إنجاز المعاملات
- تحسين وتطوير العمليات الإدارية داخل المؤسسة .
- توفير الوقت والجهد والتكلفة والاستخدام الآمن .
- السرعة والكفاءة في تحقيق أهداف المؤسسة .

وبالتالي يمكن تعريف الإدارة الإلكترونية بأنها " عملية استخدام المؤسسة لتكنولوجيا المعلومات والاتصال وربطها بكافة النشاطات الإدارية داخل المؤسسة لتطويرها وتحسينها ، وتبسطي الإجراءات وسرعة وكفاءة الانجاز بأقل تكلفة وفي أقصر وقت وبدقة عالية "

تبدو الإدارة الإلكترونية للبعض وكأنها جاءت من الانترنت ، هذه الأخيرة التي بدأ استخدامها التجاري للأغراض العامة في منتصف التسعينات ، بعد أن استخدمت لفترة طويلة للأغراض العسكرية و الأكاديمية ، إلا أن الأمر لا يكون كذلك على الأقل من زوايا معينة ، فأتمته المكاتب قد وجدت منذ أكثر من عقدين من الزمن في الآلات (كالهاتف ، والفاكس ، والحفظ الآلي والميكروفيلم ، وغيرها) ، كما أن الرقابة الرقمية بالحاسوب والتصميم والتصنيع بمساعدة الحاسوب ، والتصنيع المتكامل بالحاسوب ، والمستودع المؤتمت ، وتطبيقات الذكاء الصناعي في الإنتاج والخدمات ، كلها نماذج لإحلال الآلة والأنظمة الآلية والحاسوبية في الإدارة محل العاملين في الأنشطة التشغيلية ، وكذلك محل المديرين في التوجيهات والتعليمات الآلية استنادا إلى تعليمات مبرمجة مسبقا ، وكل هذا حدث في العقود السابقة لانترنت (نجم عبود نجم ، 2004 ، ص 125،126).

وتجدر الإشارة إلى أنه مثلما الإدارة التقليدية تنقسم إلى الإدارة الأعمال وإدارة عامة ، فإن الإدارة الإلكترونية تشمل إدارة الأعمال الإلكترونية والحكومة لاللكترونية للدلالة على الإدارة العامة لاللكترونية الموجهة إلى المواطنين أو الموجهة للمؤسسات سواء الخاصة أو الحكومية.

1-2 أهداف و مكاسب الإدارة الإلكترونية:

يعتبر السعي إلى تطبيق الإدارة الإلكترونية وسيلة لرفع كفاية فاعلية الجهاز الإداري و ليس غاية في حد ذاته، و يرى (أبو مغايش) و (العوامل) و (رضوان) أن أهداف الإدارة الإلكترونية هي التي تحقق فوائد و مكتسبات على المستوى التنظيمي و الإداري، و منها:

- 1) يسهل طريقة الحصول على الخدمات و المعلومات الإدارية في أي وقت و تحسين مستوى أدائها.
- 2) سهولة انسياب المعلومات الإدارية و التخلص من مركزية المعلومات و التقليل من التعقيدات الإدارية.
- 3) فرصة لتغيير المحيط الذي تعمل فيه الأجهزة الإدارية و زيادة مبادرات الإبداع و الابتكار و فتح قنوات جديدة غير معتادة لتقديم الخدمات.
- 4) تكامل أجزاء التنظيم و توحيد نظام مترابط من خلال تكنولوجيا المعلومات.
- 5) إدارة و متابعة الإدارات المختلفة للمؤسسة و كأنها وحدة مركزية.
- 6) توظيفها من أجل دعم و بناء ثقافة مؤسسية إيجابية لدى كافة العاملين.
- 7) التعليم المستمر و بناء المعرفة (ماجد بن عبد الله الحسن، 2011، ص 57)
- 8) تركيز نقطة اتخاذ القرار في نقاط العمل الخاصة بما مع إعطاء دعم أكبر من مراقبتها.
- 9) تقليص معوقات اتخاذ القرار عن طريق توفير البيانات و ربطها.
- 10) تجميع البيانات من مصادرها الأصلية بصورة موحدة.

- 11) زيادة الترابط بين العاملين و الإدارة العليا و متابعة إدارة لكافة الموارد.
- 12) توفير البيانات و المعلومات للمستفيدين بصورة فورية . (محمود حسين الوادي، بلال محمود الوادي، 2011، ص 291)
- 13) إضافة إلى هذا يرى حسين مُجّد الحسن أن من أهداف التحول إلى الإدارة الإلكترونية بوصفها أسلوب عمل لإدارة الأعمال إلكترونيا و لذلك فهي تهدف إلى توفير منظومة عمل متكاملة بما يحقق الاستغلال الأمثل لموارد المنظمة و ذلك من خلال:
- 1- التخلص من حدة البيروقراطية و اختصار و جعل الإجراءات داخل المؤسسة أبسط و أقل جهدا و تعقيدا.
 - 2- ترشيد الوقت و تجويد الخدمات المقدمة.
 - 3- ضمان دقة المعاملات الإدارية و التقليل من فرص الوقوع في الخطأ.
 - 4- ضمان سهولة و سرعة التواصل من خلال ربط دوائر المؤسسة بوسائل اتصال.
 - 5- الحد و التقليل من الاعتماد على الورق و استخدامه.
 - 6- ترشيد الأيدي العاملة و استغلالها استغلالاً أمثلاً.
 - 7- ضمان السرية و الخصوصية للمعلومات المهمة
 - 8- ضمان عدم تكرار المعاملات و الإجراءات سواء بالخطأ أو بالقصد بغية التلاعب.
 - 9- توفير المعلومات و سهولة استدعائها و تقديمها للجهة الإدارية أو المراجعين أو الجهة المستهدفة
 - 10- تهيئة الأجواء لزيادة المشاركة الاجتماعية للمرأة في ظل ما توفره طبيعة الإدارة الإلكترونية من سير و أمان لمعاملاتها.
 - 11- الاستفادة القصوى من ثورة الاتصالات و تقنية المعلومات التي تتسابق إليها الإدارات الإلكترونية على مستوى العالم.
 - 12- زيادة القدرة التنافسية للمؤسسات و حوض غمار الأسواق المحلية و العالمية بوجودها المستمر ضمن فعاليات السوق (حسين مُجّد الحسن، 2011، ص 119-123).

2- تطور الإدارة الإلكترونية:

1-2 تطور مفهوم الإدارة في ظل الإدارة الإلكترونية:

يشير (نجم) إلى أن الإدارة الإلكترونية نمط جديد من الإدارة ترك أثره الواسع على المؤسسات و مجالات عملها، و على الإدارة و استراتيجياتها و وظائفها، و الواقع أن هذه التأثيرات لا تعود فقط إلى البعد التكنولوجي المتمثل بالتكنولوجيا الرقمية، و إنما أيضا إلى البعد الإداري المتمثل بتطور المفاهيم الإدارية التي تراكمت لعقود عديدة، و أصبحت تعمل على تحقيق المزيد من المرونة الإدارية في التفويض و التمكين الإداري القائم على الفريق، و أن الثورة الرقمية أدت إلى تغيرات عميقة واسعة في بيئة الأعمال و أساليبها و طريقة تنظيمها و مصادر ميزتها التنافسية و غير ذلك الكثير.

و يمكن ملاحظة هذه التغيرات من خلال ما يأتي:

- 1) الانتقال من إدارة الأشياء إلى إدارة الرقميات (صفر، واحد).

- (2) الانتقال من إدارة النشاط المادي إلى إدارة النشاط الافتراضي.
- (3) الانتقال من الإدارة المباشرة وجها لوجه إلى الإدارة عن بعد.
- (4) الانتقال من التنظيم الهرمي القائم على سلسلة الأوامر إلى التنظيم الشبكي.
- (5) القيادة المرتكزة على مزيج التكنولوجيا المستفيد.
- (6) الانتقال من الزمن الإداري إلى زمن الإنترنت.
- (7) الانتقال من الرقابة (مقارنة الأداء الفعلي مع المخطط) إلى الرقابة الآنية المباشرة أولا بأول.
- (8) الانتقال من قيادة الآخر إلى قيادة الذات.

و يبين (نجم) أن هذه التغيرات قد أوجدت اتجاهين واضحين في تقويم آثار التغير على الإدارة و وظائفها، و هما:

الاتجاه الأول: يرى أن الثورة الرقمية أو الإدارة الإلكترونية يمكن أن تؤدي إلى نهاية المنظمات، و بالتالي فإن الإدارة الإلكترونية قد حولت الاستراتيجيات إلى فئات الإدارة القديمة أو الإلكترونية، و تفككت المنظمات و تناثرت مبادئ الإدارة التقليدية و دخلت عصرا جديدا يتطلب البحث عن نمط جديد من الإدارة هو الإدارة الرقمية أو الإلكترونية (نجم عبود نجم ، 2004 ، ص 235 - 236).

و من ممثلي هذا الاتجاه (هارجروف Hargroph) الذي يرى أن تحدي الإنترنت هو التحدي الأكبر للإدارة الإلكترونية، فمع الإنترنت تزداد الرغبة في تجاوز الإدارة التقليدية من خلال تحولها إلى رقمية، و يرى أن الإدارة الإلكترونية هي تكنولوجيا أكثر منها إدارة، و تكنولوجيا موجهة للإدارة أكثر منها إدارة موجهة للتكنولوجيا، و هذا هو الأساس الذي تقوم عليه فلسفة نهاية الإدارة التقليدية، و لا بد من الإشارة إلى المفهوم البديل للإدارة أو القيادة الذي يعتبر أن المدير قد يظهر في حالات كثيرة بدون دور أو أهمية كما هو الحال في الإدارة التقليدية (روبرت هارجروف ، 2002، ص 149).

و كذلك (دراكر Draker) الذي يرى إن الإدارة الإلكترونية تنظر للمؤسسة كآلة و للعاملين مثل أحد التروس، و أن تحل التكنولوجيا محل الخيارات الإدارية، و البرمجيات محل العاملين و التفاعل الإنساني، و الشبكات المفتوحة محل مواصفات الملكية، و الأهم أن يبقى للإدارة دور ذو أهمية مع التشبيك الذي يتسم بأنه (عمل فردي - عمل منتشر - عمل آني - عمل تفاعلي مع المستفيد - سهل التحويل إلى الخدمة الذاتية - مقتدر و متمكن إداريا (بيتر. ف. دراكر، 1999، ص 150 - 152).

الاتجاه الثاني: يرى أن الإدارة هي الإدارة بالقوة نفسها، على الرغم من التغيرات العميقة و ربما الجذرية في وظائف الإدارة، إلا أنها تظل ضرورية في بعض جوانبها و مفيدة في جوانب أخرى من أجل ترشيد الأعمال الإلكترونية و قياسها و تحقيق متطلبات الفاعلية و الكفاءة فيها (سامي محمد نصار، 2011، ص 54).

و من ممثلي هذا الاتجاه (Yamshita) الذي يرى أن الإدارة الإلكترونية تعتبر امتدادا لكل التطورات الإدارية السابقة لها، و لكن اتجاهات التطور في الإنترنت تحاول تجاوز بالاعتماد على بعدين أساسيين هما:

أ- رؤية هندسية قياسية:

تقوم على إمكانية مزج العمليات أو الخدمات المختلفة و تحويلها إلى برامج تطبيق تمكن من إنجاز تلك العمليات و الخدمات بطريقة قياسية و آلية بالاعتماد على قاعدة المعلومات القياسية و المعرفة الصريحة المتوفرة.

ب- الاعتماد على التكنولوجيا:

و أن التكنولوجيا الرقمية قادرة على حل جميع المشكلات الناتجة عن الاتصالات و التفاعل الآلي و الاستجابة الآلية المرهجة، و الأهم من ذلك تحقيق قابلية الإجراء البيئي التي تحل محل الإدارة بنسبة تصل إلى (95%) و لا يبقى للإدارة بمعناها المعروف سوى نسبة (1%) تتعلق بوضع القواعد.

و يشير (نجم) إلى أنه لا بد من التمييز بين الإدارة الإلكترونية في الشركات الرقمية أو الإلكترونية المجردة التي تستخدم الإنترنت و منتجاته الرقمية كقدرة جوهرية في إنشاء القيمة في العمل و الإنتاج و التوزيع و الإدارة، و بين الإدارة الإلكترونية في الشركات المزيجية (المادية - الرقمية) التي تستخدم الإنترنت كإحدى القنوات أو الوسائل لتصريف الإدارة و تعزيزها من خلال الخصائص المتميزة للإنترنت. (نجم عبود نجم ، 2004، ص - 236).

و يرى الباحث أن الإدارة الإلكترونية حولت العمليات الإدارية التقليدية إلى أساليب إدارة متطورة و قللت حدوث الأخطاء و أصبحت أكثر دقة و توفيراً للوقت و الجهد الذي كان يبذل من قبل الإدارة المدرسية و تحويله لصالح التطوير و الإنتاج.

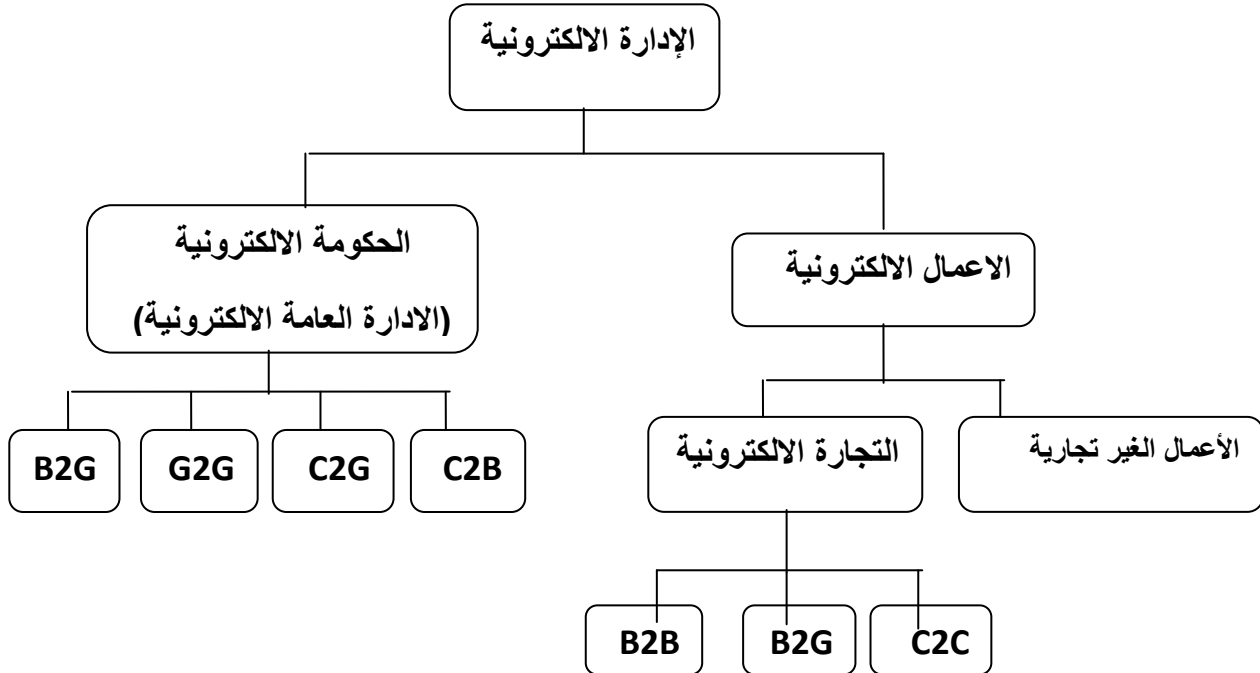
2-1-1- التطور التاريخي للإدارة الإلكترونية:

- استخدم مصطلح المكتب اللاورقي (paperless office) لأول مرة عام 1973 في الولايات المتحدة إشارة إلى فكرة مفادها التحول إلى العمل الرقمي (digital).
- في عام 1974 أخذت مؤسسة (زيروكس) تروج لهذا المفهوم الطموح باعتباره يمثل مكتب المستقبل.
- في سنة 1996 كانت بداية الانطلاق لشركة مايكروسوفت في هذا الميدان من خلال استخدام الربط الشبكي بين الحواسيب المستخدمة في مؤسستها مما أدى إلى تقليص الحاجة لاستخدام الورق بقدر كبير جداً.
- في نهاية التسعينات استخدم مصطلح الإدارة الإلكترونية مع انتشار شبكة الانترنت العالمية، و أعتد كوسيلة من وسائلها في توفير الخدمات عن بعد.

ظهرت بعض المصطلحات كالإدارة الرقمية و الحكومة الإلكترونية، و الواقع أن الإدارة الرقمية (digital management) هي تكوين أشمل و أوسع من الأعمال الإلكترونية مثلما أن الأعمال الإلكترونية هي أوسع و أشمل من مضمون التجارة الإلكترونية. فهي إطار يشمل الأعمال الإلكترونية للدلالة على الإدارة الإلكترونية في عالم التجارة و الأعمال، و يشمل أيضا الحكومة الإلكترونية (e- government) للدلالة على الإدارة الإلكترونية الحكومية

(الحكومة الإلكترونية) الموجهة إلى الزبائن و المؤسسات الحكومية المختلفة، مع الأخذ بنظر الاعتبار العلاقة المشتركة بينهما.

الشكل(06): مكونات الإدارة الإلكترونية



المصدر: سعد غالب. بشير عباس . الأعمال الإلكترونية. عمان . دار المناهج للنشر و التوزيع 2002 ص 21 .

2-1-2 التطور التاريخي لتطبيق الإدارة الإلكترونية:

يشير (هارجروف) إلى أن البعض يعتقد أن الإدارة الإلكترونية بدأت مع ظهور الإنترنت في منتصف التسعينات من القرن العشرين، و الواقع أنها بدأت قبل ذلك مع الرقابة الرقمية بالحاسب (CNC)، و التصميم و التصنيع باستخدام الحاسب (CAD/CAM)، و التصنيع المتكامل بالحاسب (CTM)، و تطبيقات الذكاء الاصطناعي و غيرها، و التي مثلت نماذج لإحلال الأنظمة الآلية و الإلكترونية و الحسابات في الإدارة محل العاملين في الأنشطة التشغيلية و كذلك محل المديرين في التوجيهات و التعليمات الآلية استنادا إلى برجة مسبقة (روبرت هارجروف، 2002، ص 4) و يشير (نجم) إلى أن التطور التاريخي لتطبيق الإدارة الإلكترونية يمكن تحديده بأبعاده على أربعة مستويات و هي كالآتي:

أ- الإدارة الإلكترونية هي امتداد للمدارس الإدارية و تجاوز لها:

لقد حدد المختصون في الإدارة مسارا تاريخيا متصاعدا لتطور الفكر الإداري و المدارس الإدارية على مدى أكثر من قرن من الزمن، فمن المدرسة الكلاسيكية إلى مدرسة العلاقات الإنسانية، و التي تنامت و توجت في المدرسة السلوكية، و إلى المدخل الكمي، ثم مدرسة النظم في بداية الخمسينات، ثم المدرسة الموقفية فمدخل منظمة التعلم في الثمانينيات لتتوج مسيرة التطور في منتصف التسعينات بصعود الإدارة الإلكترونية.

ب- الإدارة الإلكترونية هي امتداد للتطور التكنولوجي في الإدارة:

و الذي اتجه منذ البدء إلى إحلال الآلة محل العامل، وكان هذا في بدء العمليات التشغيلية و الأعمال اليدوية النمطية، ثم انتقل إلى أعمال التخطيط و الرقابة القابلة للبرمجة كما في التصميم و التصنيع بمساعدة الحاسب الآلي (CAD/CAM) و تخطيط التشغيل بمساعدة الحاسب الآلي (CAPP)، لينتقل إلى العمليات الذهنية المحاكية للإنسان من خلال الذكاء الصناعي الذي يحاكي الذكاء الإنساني سواء في الرؤية الآلية أو اللغة أو الأنظمة الخبيرة، و يعتبر الإنترنت و شبكات الأعمال هي التكنولوجيا الأرقى و الأكثر عولمة و الأسرع توصيلاً و الأكثر تشبيكاً، و كل هذا يجعل الإدارة الإلكترونية ذات أبعاد تكنولوجية أكثر من أية مرحلة تاريخية تعاملت فيها الإدارة مع التكنولوجيا، و لعل هذا يفسر أن التطور التكنولوجي في مجال الإنترنت لا يقف عند الأجهزة و إنما يتجاوزها و بدرجة أكبر إلى البرمجيات التي تتعلق بالوظائف و العلاقات و إنجاز الأعمال و الصفقات رقمياً عن بعد.

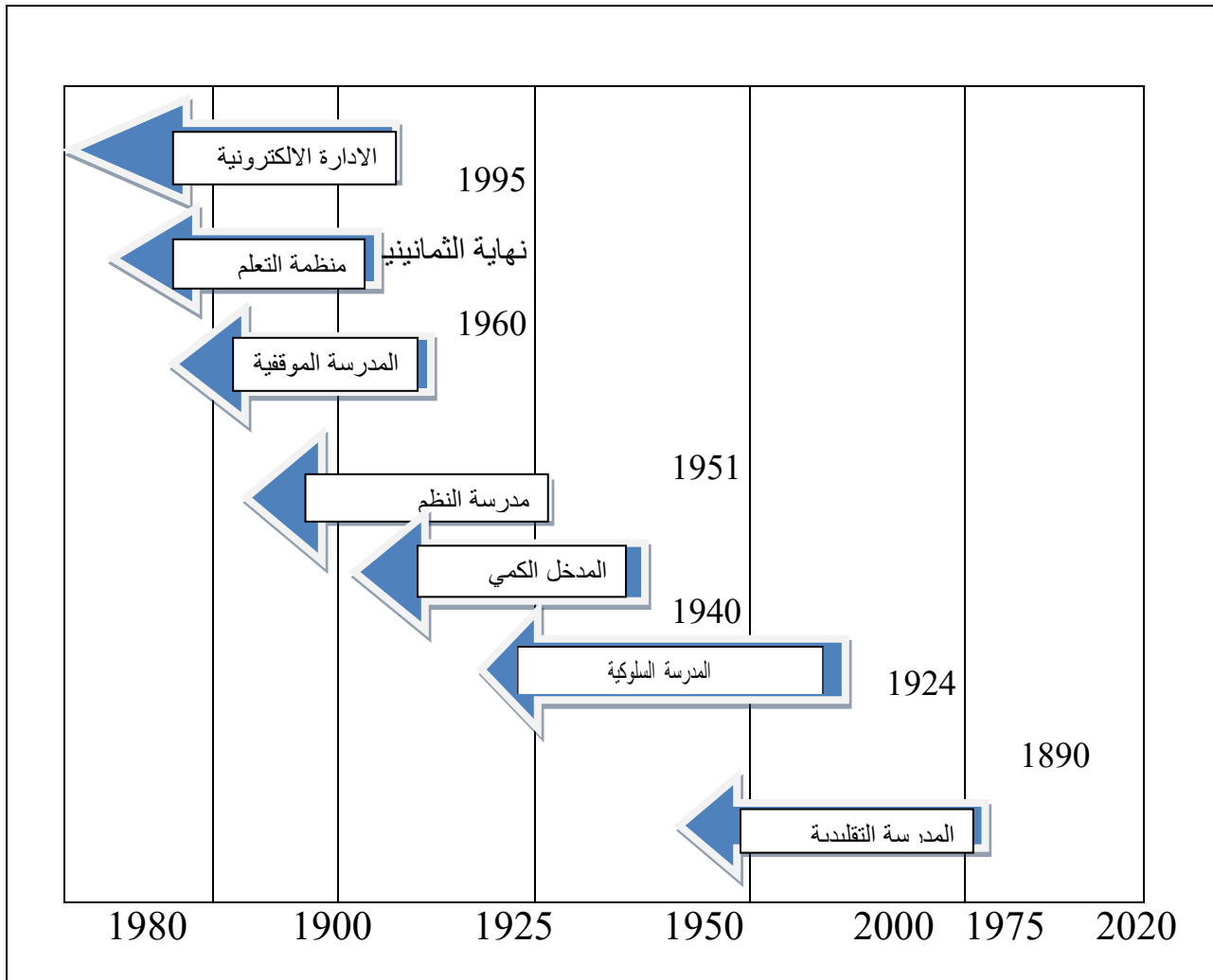
ت- الإدارة الإلكترونية هي نتاج تطور تبادل البيانات الإلكتروني:

إن الأشكال الأولى لتبادل البيانات الإلكترونية كانت معروفة قبل الاستخدام الواسع للإنترنت، إلا أن هذا التبادل كان متخصصاً في مجالاته الضيقة ضمن وظيفة معينة، إلا أن تبادل البيانات الإلكتروني مع الإنترنت أصبح شبكة داخلية تغطي علاقات المؤسسة مع الموردين و المستفيدين، و كذلك التبادل عبر الشبكة العالمية للمعلومات مع جميع مستخدمي الإنترنت في العالم.

ث- الإدارة الإلكترونية من التفاعل الإنساني إلى التفاعل الآلي:

فالإدارة الكلاسيكية نظرت في البداية إلى التفاعل الإنساني نظرة سلبية؛ لأنه يؤدي إلى علاقات شخصية و تنظيم غير رسمي، في حين كانت البيروقراطية تقوم في أحد مبادئها الأساسية على فصل العلاقات الشخصية عن العمل و الوظيفة (نجم عبود نجم، 2004، ص 128-13).

شكل رقم (07) تطور المدارس الإدارية



وتختلف الادارة الالكترونية عن الادارة التقليدية في النواحي التالية: (احمد محمد غنيم، 2003، ص36، 40)

- 1- طبيعة العلاقة بين أطراف التعامل : في الإدارة التقليدية توجد علاقة مباشرة بين أطراف التعامل ، وقد توجد كذلك علاقة غير مباشرة بين هذه الأطراف ، حيث تستخدم الاتصالات الشخصية والهواتف والمراسلات لإنجاز الأعمال ،

في حين الإدارة الإلكترونية تنفسي العلاقة المباشرة بين أطراف التعامل ؛ فهم يتواجدون معا في نفس الوقت على شبكات الاتصال الإلكترونية التي يتعاملون من خلالها وتعتبر بمثابة الوسيط الدائم بينهم .

2- **نوعية الوثائق المستخدمة في تنفيذ الأعمال والمعاملات** : تعتمد الإدارة التقليدية على استخدام الوثائق الورقية عند تنفيذ الأعمال والمعاملات المختلفة ، في حين الإدارة الإلكترونية لا تستخدم أية أوراق فهي تعتبر الرسالة الإلكترونية بمثابة سند قانوني وحيد متوفر أمام كل طرف من أطراف التعامل عند وقوع أي نزاع ، ويعد ذلك ولاشك من الأسباب المعيقة للممارسات الإدارية الإلكترونية ، حيث يحتاج ذلك إلى وجود أدلة أخرى .

3- **مدى إمكانية تنفيذ كل مكونات العملية الإدارية**: من الصعب في الإدارة التقليدية باستخدام وسائل الاتصالات التقليدية أن تنفذ كل مكونات العملية الإدارية، بينما في الإدارة الإلكترونية يمكن ذلك، حيث يمكن تسليم المنتجات الغير المادية من خلال استخدام شبكات الاتصال الإلكترونية.

4- **نطاق خدمة العملاء** : في الإدارة التقليدية يتم توفير خدمة العملاء عموما وطيلة 5 أيام في الأسبوع لمدة 8 ساعات في اليوم ، وذلك وفقا لمواعيد عمل المؤسسة ، أما في الإدارة الإلكترونية فهناك خدمة أوسع نطاقا للعملاء ، فهي تستمر سبعة أيام في الأسبوع طيلة 24 ساعة يوميا على مدار السنة ، كما يتم إرسال كل الحلول المطلوبة عبر الهاتف أو الفاكس أو البريد الإلكتروني ، كما تتم معالجة كل المشكلات التي يواجهها العملاء باستخدام الحاسوب عبر المسافات البعيدة .

5- **مدى الاعتماد على الإمكانيات المادية والبشرية** : تعتمد الإدارة التقليدية على توظيف الإمكانيات البشرية والمادية المتاحة ، بأفضل صورة ممكنة للوصول إلى تحقيق الأهداف المنشودة ، في حين الإدارة الإلكترونية تعتمد على استغلال تقنية الواقع الافتراضي ، حيث يتم غالبا استبعاد الكثير من الأصول المادية والبشرية ، أو تخفيض استخدامها إلى اقل قدر ممكن .

2-2 أهمية وعناصر الإدارة الإلكترونية:

إن اهتمام العالم المتقدم باستخدام تكنولوجيا المعلومات الإدارية لم يأت من فراغ بل لتحقيق فوائد كبيرة، نتيجة لاستخدام هذه التكنولوجيا ، ولذلك بدأت الدول تتسابق في تطبيق الإدارة الإلكترونية في مؤسساتها العامة والخاصة (علاء عبد الرزاق السالمي ، 2003 ، ص139)

1-2-2 أهمية الإدارة الإلكترونية:

يمكن تحديد أهمية الإدارة الإلكترونية بالنسبة للمؤسسات من خلال تحديد العديد من الفرص والمزايا التي توفرها تلك الإدارة لهذه المؤسسات، والتي تتمثل بصفة أساسية فيما يلي:

1- **انخفاض تكاليف الإنتاج وزيادة ربحية المؤسسة** : فالإدارة الإلكترونية تؤدي إلى تخفيض التكاليف الخاصة بإنشاء وتشغيل المتاجر ، واستخدام عمالقة أقل وبالتالي رواتب أقل ، كما تقلل من مخاطر تراكم المخزون

السلي ، لأنها تحفضّ الوقت المستغرق في معالجة البيانات والمعلومات والبيانات المتعلقة بالطلبات ، بالإضافة إلى هذا فهي تحفض تكاليف الإجراءات الإدارية وعمليات التبادل التجاري ، كل هذا يؤدي إلى تخفيض أسعار بيع المنتجات للعملاء والمستهلكين ، وبالتالي زيادة مبيعات المؤسسة وزيادة ربحيتها .

2- **اتساع نطاق الأسواق التي تتعامل فيها المؤسسة :** حيث أن الإدارة الإلكترونية تمكن المؤسسات من اقتحام أسواق جديدة على المستويين المحلي والعالمي ، بقدرتها على تخطي حواجز الزمان والقيود الجغرافية ، وهو ما يتطلب من المؤسسات التجديد المستمر في المنتجات والخدمات المقدمة للمستهلكين والمصدقية في عرض البيانات وصحتها ، والاستثمار المتواصل في البرمجيات ، ومتابعة التطورات الحديثة في التقنية والمعلوماتية .

3- **توجيه الإنتاج وفقا لاحتياجات ورغبات المستهلكين والعملاء :** يؤفر العمل وفقا لأسلوب الإدارة الإلكترونية معلومات دقيقة عن احتياجات ورغبات العملاء والمستهلكين ، حيث في ضوء هذه المعلومات تتمكن المؤسسات من توجيه عملياتها الإنتاجية لإشباع رغبات واحتياجات هؤلاء العملاء والمستهلكين ، الأمر الذي يزيد من مبيعاتها ويدر عليها أرباحا وفيرة .

4- **تحسين جودة المنتجات وزيادة درجة تنافسية المؤسسة :** تتيح الإدارة الإلكترونية للمؤسسة التواجد المستمر في الأسواق ، ومعرفة رغبات المستهلكين وإشباع احتياجاتهم ، وتحسين خدمات ما قبل البيع ، وما بعد البيع ، وهذا يؤدي إلى تحسين درجة تنافسية المؤسسة .

5- **تلافي مخاطر التلافي الورقي :** لأنه باستخدام الحاسوب يمكن تخزين المعلومات ومراقبة الإنتاج ، وأعمال المخازن ، وتوفير السجلات والدفاتر ، الأمر الذي يقضي على التعامل الورقي وآثاره السلبية كالجهد وضياح الوقت ، وزيادة التكاليف ، والتعرض للتلف والفقد للضياح .

أهمية الإدارة الإلكترونية على المستوى الوطني : تتضح أهمية الإدارة الإلكترونية على المستوى الوطني فيما يلي

1- **تحسين مستوى الخدمات الحكومية وتبسيط إجراءاتها :** وتسهيل تقديمها للمواطنين ، كما تساهم في فتح قنوات جديدة للاتصال بين القائمين على إدارتها وبين المواطنين ، مما يحقق الكثير من الثقة ويزيل الكثير من الشكوك .

2- **تشجيع الاستثمار في التقنية :** حيث تتيح الإدارة الإلكترونية الفرصة أمام الكثير من المشروعات للعمل في مجال التقنية المتقدمة ، بعد أن وقرت لها البنية الأساسية من شبكات وقواعد معلومات ، وذلك يساهم في تكوين الكوادر الوطنية المتخصصة القادرة على مواجهة المنافسة والأسواق العالمية .

3- **دعم الاقتصاد الوطني :** فالإدارة الإلكترونية تستطيع أن تساهم بفاعلية في حل الكثير من الصعوبات التي تتعرض حركة الصادرات في الدولة ، بما تتيحه من فرص للوصول إلى الأسواق الخارجية والتنافس فيها في ظل عالمية التجارة الحرة .

4- **تحقيق الشفافية :** التي من شأنها أن تساعد في الحصول على المنتجات من الأسواق الخارجية بأسعار معقولة بعيدا عن الوسطاء ، كما تمنع الاحتكار ، وتحقق اختيار أفضل عروض الأسعار وأرخصها .

5- زيادة قدرة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على المشاركة في حركة التجارة العالمية : فالإدارة الإلكترونية أداة فعالة لدفع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة للمشاركة في حركة التجارة العالمية ، من خلال تمكنها من اختراق الأسواق الدولية بكفاءة وفعالية وتقليل تكلفة عمليات التسويق والدعاية والإعلان ، الأمر الذي يزيد من نشاط المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ، ويسهم بدوره في تعزيز الاقتصاد الوطني .

6- إيجاد فرص جديدة للعمل الحر : حيث أن الإدارة الإلكترونية تيسر للأفراد الوصول إلى بعض مراكز الاستهلاك التي يرغبون فيها ، كما تتيح لهم فرص إنشاء وتشغيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة عن طريق الاتصال بالأسواق الدولية والمحلية بأقل تكلفة استثمارية ممكنة ، ومن أمثلة الفرص الجديدة للعمل الحر في مؤسسات الخدمات والصناعات الخفيفة والبرمجيات (أحمد محمد غنيم. 2003، ص 49 50).

2-2-2 مستلزمات الإدارة الإلكترونية:

لا يمكن تصور نجاح الإدارة الإلكترونية في أي مؤسسة ما لم توفر عناصرها الرئيسية وهي العنصر التقني والعنصر البشري .

أ. العنصر التقني:

يتكون العنصر التقني هو الآخر من ثلاثة عناصر وهي: (سعد غالب ياسين، 2005، ص 23-25)

* **عتاد الحاسوب** : ويتمثل في المكونات المادية للحاسوب كالأجهزة والطابعات وغير ذلك من الملحقات .

* **البرمجيات** : تنوع إلى فئتين هما :

✓ **برامج إدارة النظام** : وهي نظم التشغيل : نظم إدارة الشبكة ، مترجمات لغات البرمجة ، أدوات تدقيق البرمجة، هندسة البرامج بمساعدة الحاسوب .

✓ **برامج التطبيقات** : تشمل البرامج التطبيقات العامة (كقواعد البيانات ، مستعرضات الويب ، برامج البريد الإلكتروني ، برامج الدعم الجماعي ، رسوم الحاسوب ، الجداول الإلكترونية.....الخ)، بالإضافة إلى برامج التطبيقات الخاصة (كالبرامج المحاسبية، حزم البرامج المالية، برامج التجارة الإلكترونية، برامج تخطيط الموارد المؤسسة، برامج إدارة المشروعات..... الخ).

* **الشبكات** : وهي الوصلات الإلكترونية الممتدة عبر نسيج اتصالي لشبكات الانترنت والانترنت و الاكسترنات ، والشبكات المحلية LAN والشبكات المحلية الموسعة WAN.

- **الشبكة المحلية** : يعرفها "فريدمان" أنها العمود الفقري لميكنة المكاتب حيث أنها شبكة اتصالات مركزية بين كل شخص وكل جهاز وبذلك يمكن نقل كافة أشكال المعلومات بلا حدود ويذكر " فريدمان " انه من الخصائص الهامة للشبكات المحلية المرونة في إضافة أنواع عديدة من الأجهزة إلى الشبكة وإخراجها منها.

- الشبكة الواسعة: وهذه عبارة عن مجموعة من خطوط الاتصال والبروتوكولات التي تؤهل الشبكات الداخلية (المحلية LAN) من الارتباط ببعضها والتواصل فيما بين منتسبيها وعادة هذه تغطي مساحة جغرافية واسعة ويتم انتقال المعلومات بسرعة عالية. (مُجد العسائي، 2008)

ب. **العنصر البشري:** يجب أن يكون الكادر البشري: (مُجد العسائي، 2008)

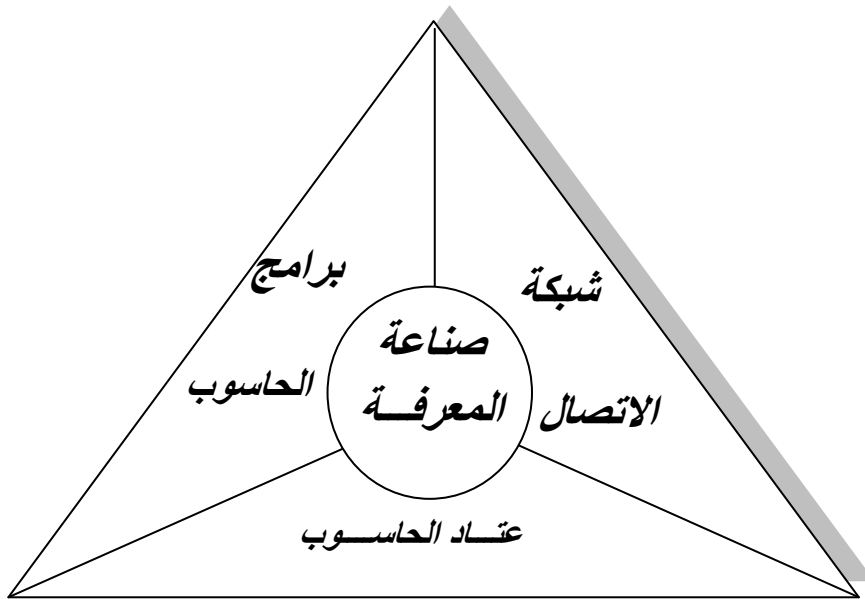
مؤهل ومصقول فنيا من خلال الدورات التدريبية المناسبة وعلى اطلاع دائم على الحديث من محاله، حتى يصبح قادرا على استخدام التقنيات الحديثة والتعامل معها ، واستغلال إمكاناتها وقدراتها لمصلحة مؤسسته وبيئة عمله .

1. محفّز على الابتكار والمبادرة بالأفكار ، ومعوّد على البحث عن المعلومة من خلال ما هو متاح .

2. قادر على التعامل مع الزبائن والتواصل معهم وتلبية استفساراتهم.

ويعتبر العنصر البشري هو المغذي للمعلومات والمستقبل لها ، ورأس المال الحقيقي لأي مشروع ، حيث يقع صنّاع المعرفة من الخبراء والمختصين الذي يمثلون البنية الإنسانية والوظيفية لمنظومة الإدارة الالكترونية في قلب العناصر التقنية الثلاث السابقة (سعد غلب ياسين، 2005، ص 24) .

الشكل رقم (08) عناصر الإدارة الالكترونية



المصدر : سعد غالب ياسين ، مرجع سابق ، ص 24

2-3 وظائف الإدارة الالكترونية: يتطلّب التحول من العمل وفقا لأسلوب الإدارة التقليدية إلى العمل وفقا لأسلوب الإدارة الالكترونية إعادة الهندسة كل نظم العمل الإداري المعمول بها في مؤسسات التقليدية ، وقد أسفر عن ذلك تغيير الوظائف التقليدية للإدارة حيث تحولت إلى وظائف الكترونية ، تمثلت بصفة أساسية في التخطيط الالكتروني والتنظيم الالكتروني والقيادة الالكترونية والرقابة الالكترونية

2-3-1 التخطيط الإلكتروني

لا يختلف التخطيط الإلكتروني من حيث التحديد العام عن التخطيط التقليدي، وذلك لأن كلاهما " ينصب على وضع الأهداف وتحديد وسائل تحقيق هذه الأهداف ، وهو نشاط ضروري لنجاح المؤسسة الصغيرة والمتوسطة ، وكلما كان عدد العاملين أكبر كان التخطيط أكثر أهمية وإلحاحاً لضمان توجيه جهود العاملين بشكل منسق " (سعاد نائف برونوطي ، 2005 ، ص 418).

التخطيط الإلكتروني على استخدام التخطيط الاستراتيجي لتحقيق الأهداف الإستراتيجية ، كما يعتمد على تبسيط الإجراءات واستخدام نظم جديدة للمعرفة مثل : نظم دعم القرار ، النظم الخبيرة ، ونظم الشبكات العصبية الاصطناعية التي تؤدي إلى توظيف أساليب تخطيط جديدة ومبتكرة ، وتحسن عمليات التنبؤ ، وترفع من كفاءة التخطيط ، وتزيد من فعالية صنع واتخاذ القرارات (أحمد محمد غنيم ، 2004 ، ص 57- 59).

كما يرى نجم عبود انه قد يختلف التخطيط الإلكتروني (E-Planning) من حيث التحديد العام عن التخطيط التقليدي وذلك لأن كلاهما ينصب على وضع الأهداف وتحديد وسائل تحقيق هذه الأهداف. إلا أن الاختلافات الأساسية يمكن أن ترد في ثلاثة مجالات:

أولاً: إن التخطيط الإلكتروني هو عملية ديناميكية في اتجاه الأهداف الواسعة والمرنة والآية وقصيرة الأمد وقابلة للتجديد والتطوير المستمر خلافاً للتخطيط والتقليدي الذي يحدد الأهداف من أجل تنفيذها في السنة القادمة وعادة ما يكون تغيير الأهداف يؤثر سلباً على كفاءة التخطيط.

ثانياً: إن المعلومات الرقمية دائمة التدقيق تصفي استمرارية على كل شيء في الشركة بما فيها التخطيط مما يحوله من التخطيط الزمني المنقطع (وضع التقارير الفصلية) إلى التخطيط المستمر (د.نجم عبود نجم ، 2004 ، ص 237).

ثالثاً: إن فكرة تقسيم العمل الإداري التقليدية بين تخطيط وعمال الخط الأمامي ينفذون، يتم تجاوزها تماماً في ظل الإدارة الإلكترونية. فجميع العاملين يعملون عند الخط الأمامي عند سطح المكتب وكلهم يمكن أن يساهموا بالتخطيط الإلكتروني مع كل فكرة تبرع في كل موقع وفي كل وقت لكي تتحول إلى فرصة عمل. والشكل (4.2) يوضح جانباً من هذه المقارنة فيما يتعلق بتقسيم العمل الإداري التقليدي المذكور (مبدأ تايلور الرابع) وأبعاد التخطيط الإلكتروني.

والشكل رقم (9) يوضح أن التخطيط التقليدي كان في جوهره تخطيط أعلى - أسفل (Top-BotonP) في حين أن التخطيط الإلكتروني هو تخطيط أفقي (HorizontalPlanning) في إطار العام ومتداخل بشكل كبير بين الإدارة والعاملين. ففي الماضي كانت التوصية الأولى للمستشارين المقدمة للشركات القائمة أو الجديدة من أجل بقاء ونمو الشركة تتمثل بأهمية تحديد

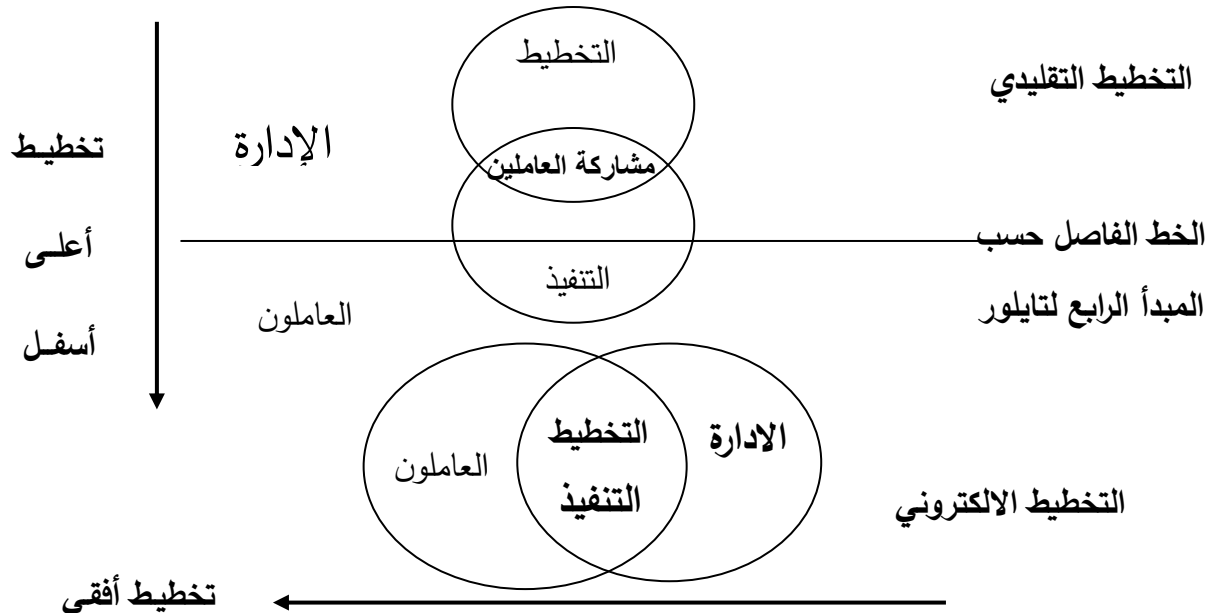
الأهداف ووضع الخطة طويلة الأمد لما لا يقل عن ثلاثة سنوات (وربما أطول من ذلك) ومن ثم تحديد الوسائل وتخصيص الموارد من أجل تنفيذ تلك الخطة، وكان هذا أساسيا في مجال التخطيط.

ولكن مع الأنترنت والأعمال الإلكترونية فإن هذا كله قد تغير. وفي مقدمة ذلك ما يلي:

أولا: الحاجة للتخطيط: في زمن وبيئة الأنترنت يمكن أن يثار التساؤل إن كان هناك حاجة فعلية للتخطيط وحيث فعلية للتخطيط وحيث الشركات تعمل بحق الزمن الحقيقي وفي الزمن الأني (**Now-Time**) وبالسرعة الفائقة (**Hyper speed**)، والبيئة سريعة التغير بشكل لم يسبق له مثيل. وفي مثل هذه الظروف التي تتغير في كل فصل أو شهر إن لم يكون بالأسبوع اليوم، يكون السؤال هو: ما العمل مع الخطة؟

على الأرجح ستكون بلا جدوى أو سيكون من الضروري إعادة كتابتها مرة تلو المرة بما يجعل الجديدة في كل مرة أبعد سابقتها عن الخطة الأصلية وأقرب الخطة الأكثر انسجاما مع زمن الأنترنت وبيئتها سريعة التغير والتطير. وإذا كان التخطيط ضروريا ومفيدا في الماضي عندما كانت البيئة مستقرة ويمكن تحديد متغيراتها مسبقا، فإن التخطيط في الوقت الحاضر سيكون غير ذي موضوع مع أسواق بعضها متغير بسرعة، وبعضها غير موجود ولكن مع التغيرات المؤكدة سيوجد عما قريب مع نماذج أعمال جديدة وداخلين جدد لا نعرفهم ومن غير الممكن توقعهم.

الشكل رقم (9): مقارنة بين التخطيط التقليدي والإلكتروني



المصدر: نجم عبود نجم، 2004، ص 238

ثانيا: أفق التخطيط: إن الخطة طويلة ومتوسطة الأمد قد تكون في الشركات التي تعمل في زمن الأنترنت وبيئتها هي الأقرب إلى التراث الإداري ومن تقاليد الإدارة القديمة، أو هي في أحسن الأحوال لا تزيد عن عبارة أو مبدأ تأشيرى أو

توجيهي عام قليل الكلمات عام المقاصد يتسم بالمرونة العالية التي تغطي نطاقا واسعا من الخيارات والسيناريوهات المحتمل وغير المحتملة! وهذا ما نجده في شركات ذات المبدأ الأساسي الواحد الذي يمثل مرشدها الاستراتيجي

ففي الممارسة على الأنترنت فإن شركات مثل امازن والياهو! وإيبي (eBay) نمت بسرعة فائقة تجعل الإدارة بمبادئها وقواعدها وأساليبها المعروفة لدى البعض ومتقدمة بشكل لم يسبق له مثيل. إن وتمان (M. Whitman) ورئيس شركة إيبي يقول: نحن ننمو بمعدل (40-50%) فعليا. وهذه سرعة تتحدى كل إدارة بشكل مطلق. فكل ثلاثة أشهر نصح شركة مختلفة. وفي سنة واحدة انتقلت الشركة من (30) عاملا إلى (140) عاملا ومن (100) ألف مستفيد إلى (2.2) مليون. وكما يقوا أحد المديرين في شركة إيبي: نحن نضع إستراتيجيتنا خلال السنة وبعدها نحن نعمل ببساطة ضدها

والشكل رقم (9) يقدم فكرة واضحة عن أفق التخطيط في المدخل التقليدي وفي شركات زمن وبيئة الأنترنت حيث تقدم المدى الآني والقصير ي جزئه الأول على مديات التخطيط الأخرى التي كانت هي الأكثر أهمية في المدخل التقليدي للتخطيط.

ثالثا: قيود التخطيط في الممارسة: مع أن التخطيط في الشركات المادية التقليدية كان له مزايا كثيرة في التهيئة المسبقة لما تريد أن تكون عليه الشركة والتحديد المتأني للقدرات الجوهرية للشركة من اجل تحقيق ميزة تنافسية في السوق والتخصيص المدرس والحصيف للموارد... الخ. وفي المقابل كان التخطيط أوجه النقد العديدة في الممارسة منها (نجم عبود نجم، 2004، ص 240)

- أ- إن التخطيط ينشئ التقييد والصرامة المقيدة ويحد من الاستجابة للتغيرات في البيئة.
- ب- التخطيط لا يمكن تطويره في البيئات سريعة التغير ففي بيئة ذات تغيرات عشوائية كبيرة وغي قابلة للتنبؤ المطلوب فيها المرونة وليس الخطط الرسمية.
- ج- إن الخطط الرسمية ينبغي أن لا تحل محل الحدس والإبداع.
- د- إن التخطيط يركز اهتمام على المنافسة التي تواجهها الشركة اليوم ليس على البقاء في الغد.
- هـ- الاعتقاد بأن التخطيط الرسمي يعزز النجاح الذي حققته الشركة في حين أنه يقود إلى الفشل، فنجاح الشركة السابق في البيئة المتغيرة لا يولد بالضرورة نجاحا ل أنه يولد الإخفاق إذا ما اعتمد على نفس أساليب النجاح السابق.

الجدول رقم(01): من القواعد القديمة إلى القواعد الجديدة في التخطيط الإلكتروني

- خطة واحدة توجه أعمال واتجاه الشركة	- خطط متعددة للاستجابة للظروف المختلفة
- خطة طويلة أو متوسطة أو قصيرة الأمد. (لا يقل أمدها عن سنة واحدة)	- خطط قصيرة وأنية. (أمدها أيام، أسابيع أو فصل أو شهر)
- الخطة تحدد الأهداف ومراحل ووسائل تنفيذها	- الخطة قواعد بسيطة أو مبدأ عام واحد يرشد الاتجاه ولا يقيده.
- الالتزام بالخطة ضروري لجميع المستويات لغرض التنسيق ووحدة الاتجاه	- الخطة مرنة جدا من أجل الالتزام بالاستجابة الديناميكية للتغيرات
- الخطة تركز على قدرات الشركة	- الخطة تركز على الأسواق المتغيرة والزبائن وحاجاتهم الآتية والمحتملة
- المخاطرة تأتي من عدم الالتزام بتنفيذ الخطة	- المخاطرة تأتي من عدم القدرة على العمل خارج الخطة.
- الابتكار ضروري من أجل وضع الخطة الأفضل.	- الابتكار ضروري عند التنفيذ للاستجابة للظروف المتغيرة
- المديرون هم المخططون والعاملون هم المنفذون. (مدخل أعلى - أسفل)	- المخططون هم المبادرون من المديرين والعاملين (مدخل الجميع - في كل الاتجاهات الشبكة).
- الأهداف محددة واضحة، وقابلة للقياس.	- الأهداف عامة، غامضة، واحتمالية بدرجة عالية
- الوسائل محددة بدقة لضمان النجاح	- الوسائل مفتوحة حسب الفرصة في السوق الزبائن.
- معايير الخطة أداة رئيسية في ترشيد الأداة وتعزيزه	- الثقة هي الأداة الرئيسية فيما هو مطلوب لإنجاحه من أجل الشركة

2-3-2 التنظيم الإلكتروني

يعتبر التنظيم الوظيفة الإدارية المكتملة للتخطيط حيث تحوله إلى واقع عملي قابل للتنفيذ (موفق حديد محمد، 2001، ص 140).

فالتنظيم يعمل على ترجمة الخطة إلى أنشطة تعمل على تحقيق الهدف أو الأهداف وذلك بالقيام بإجراءات تحليل المهام ، وتركيب الوظائف ، وتشكيل الأقسام والهيكل الإداري ، وتحديد السلطة والمسؤولية ، وتهيئة الظروف التي تساعد في التنسيق ما بين هيكل علاقات السلطة في المؤسسة سواء الكبيرة أو الصغيرة والمتوسطة ، (كاسر نصر المنصور وشوقي ناجي جواد، 2000، ص 132-133)

وللتنظيم خمسة مكونات أساسية هي : (Stephen P. Robbin and M . Coulter. P 148)

1. الهيكل التنظيمي الذي يحدد كيفية تقسيم المهام والموارد وتجميعها في إدارات وأقسام ويقوم بالتنسيق بينها .
 2. التقسيم الإداري الذي يجمع المراكز والأنشطة والوظائف في إدارات وأقسام، ويتم التجميع على أساس الوظيفة، أو المنتج والخدمة، أو المنطقة الجغرافية.
 3. وحدة الأمر ويمثل خط السلطة الذي يمتد من مستويات التنظيم الأعلى إلى مستويات الأدنى، ويحدد العلاقة الإشرافية والاستثمارية والتبعية للإدارات المختلفة.
 4. الرسمية التي تتمثل في مجموع اللوائح والقوانين والإجراءات المكتوبة التي توجه إلى العاملين وتحديد طريقة استجاباتهم في تأدية أعمالهم .
 5. المركزية واللامركزية تعيد توزيع السلطات وتؤدي إلى نطاق رقابة أوسع ، من خلال تقليل المستويات التنظيمية والهيكل التنظيمي المسطح .
- ومع أن المكونات الخمسة للتنظيم التقليدي شهدت تغيرات كبيرة عبر تطور الفكر الإداري ، إلا أنه ينظر إليها على أنها قيود رئيسية في التنظيم الإداري المعاصر ؛ الذي يعتمد على التنظيم الشبكي المتسم بمرونة الاتصال بين أفراد التنظيم من جهة ، ودينامكية هذه الصلات التي تتغير حسب المهام من جهة أخرى . وهذا يؤدي إلى تجاوز الهرمية التنظيمية لصالح التشارك الواسع والمستمر بين العاملين والفرق المدارة ذاتيا ، ويساعد على ذلك شبكة الانترنت التي توفر إمكانات عظيمة للاتصالات الشبكية وتبادل المعلومات الإلكترونية في كل مكان ، كما أدت شبكة الانترنت إلى تجاوز الهرمية بين مواقع الويب لأن لكل موقع الأسبقية نفسها على شبكة الانترنت (نجم عبود نجم ، 2004 ، ص 249-251).
- وقد أدى التطور في مكونات التنظيم إلى انتقاله من التنظيم التقليدي إلى التنظيم الإلكتروني ، إذ أن هناك انتقال في الهيكل التنظيمي القائم على الوحدات الثابتة والكبيرة والتنظيم العمودي من أعلى إلى أسفل إلى التنظيم المصفوفي القائم على الوحدات الصغيرة والمؤسسات بدون هيكل تنظيمي ، وانتقال من التقسيم الإداري على أساس الوحدات والأقسام إلى التنظيم القائم على الفرق ، ومن سلسلة الأوامر الإدارية الخطية إلى الوحدات المستقلة والسلطة الاستشارية ، ومن التنظيم الإداري رئيس مباشر إلى التنظيم متعدد الرؤساء المباشرين ، ومن اللوائح والسياسات التفصيلية إلى السياسات المرنة المدارة ذاتيا ، ومن مركزية السلطة إلى تعدد مراكز السلطة ، ومن التحكم في المعلومات إلى تبادل المعلومات وتداولها (علي حسون الطائي ، 2008).

2-3-3 القيادة الإلكترونية:

تقوم وظيفة التوجيه أو القيادة على إيجاد المناخ الملائم للعنصر البشري ؛ كي تستطيع إنجاز عمله بكفاءة من خلال عمليات التحفيز والاتصال . (كاسر نصر المنصور ، شوقي جواد ، 2000 ، ص 135).

وتتميز هذه الوظيفة بأنها وظيفة مركبة كونها تحتوي على العديد من الأنشطة الذهنية التي تتعلق بشكل رئيسي بالتعامل مع العنصر البشري ، وتفاعلاته المختلفة والمتنوعة ودائمة التغيير . فالظروف التي يتواجد فيها الإنسان ظروف متغيرة ومتباينة ، الأمر الذي يؤثر في الإنسان ونشاطاته وتفاعلاته ، وينطبق هذا والقيادة حصر الزاوية في نجاح الإدارة الإلكترونية، ولكن ليس من منطلقات الإدارة التقليدية التي تجعل من المدير فلكا تدور فيه الإدارة، بل من منطلق القيادات المتعددة المطلعة على كل جديد، المنطلقة دائما إلى آفاق تتجاوز فيها واقعها مع القيادات القابلة للتطور تماشيا مع مسيرة التقنية (كاسر نصر المنصور، شوقي جواد، 2000 ، ص 92-93) .

2-3-3-1 مهام القائد الإلكتروني:

يمكن إجمال مهام القائد الإلكتروني في النقاط الآتية:

- 1- تستند القيادة الإلكترونية في إدارة أعمالها على استخدام تقنية الإنترنت وعلى المعلومات، ولذلك فإن القائد الإلكتروني يسعى إلى تطوير هذا الجانب وتحديثه باستمرار، ويعمل على تحسين جودة هذه المعلومات والحصول عليها بسرعة.
- 2- ستخدم القائد الإلكتروني ما لديه من معلومات ويستفيد منها في توفير ميزة تنافسية للإدارة التي يناط بها مهمة إدارتها.
- 3- يمتلك القائد الإلكتروني الحلول والبرامج والخطط العاجلة السريعة التنفيذ مما يؤهله لاكتشاف المستجدات والمتغيرات، وما قد يعتري نظام دائرته الإلكترونية من خلل، ثم تقديم المعالجات اللازمة والحلول الناجعة لهذا كله، والاستفادة من كم المعلومات المتوافر لديه في إدارته، محققا معادلة السرعة والدقة في أن واحد.
- 4- يسعى القائد الإلكتروني إلى معرفة ميول السوق أو الفئة المستهدفة، ومستوى الجودة المطلوب في السلعة أو الخدمة التي تقدمها إدارته، وأيضا ما تتطلع إليه السوق أو الفئة المستهدفة من مواصفات للسلعة أو الخدمة أو المنتج، ويبحث عن وسائل والمقترحات أو البرامج أو الحلول التي يمكنه من تقديم الخدمة أو المنتج الذي يعمل عليه بأقل تكلفة وأرخص سعر وأفضل جودة ممكنة، وفي وقت زمني قياسي، لكي يكون الأسبق بفكره إلى رغبات السوق أو الفئة المستهدفة، والأسبق إلى التنفيذ وتقديم المنتج أو الخدمة عبر نوافذه الإلكترونية.
- 5- يعتمد القائد على ذاته في اتخاذ قراراته في مواجهة ما يعرض أمامه من مستجدات أو طوارئ، ولا يتردد ولا ينتظر إسداء النصح أو التوجيه من قيادة أخرى، مما قد يضيع الفرصة على إدارته في اتخاذ قرار قد يكون مصيريا، فكثير من منافسات الإدارات الإلكترونية يحسمها عامل الزمن.
- 6- يناط القائد الإلكتروني تكيف برامجه وخططه ومريثاته الإدارية مع مستجدات الواقع أو البيئة التي ينتقل للعمل بها - إن نقل إلى موضع إداري مختلف - أو يؤقلم برامجه إدارته نفسها مع الواقع الجديد إن كان التغيير طرأ على الواقع، وليس على موقع القائد الإلكتروني، ويمتلك القائد الإلكتروني البدائل الخططية والبرمجية القرارات اللازمة للتصدي لأي عارض تواجه إدارته.

7- يمتلك القائد الإلكتروني الصيغ التوافقية الذكية التي من حسن إدارة العناصر البشرية التي تعمل تحت قيادته، وهي عناصر وعقول متميزة لا شك، ودور القائد الإلكتروني في تلك الحالة ليس إصدار الأوامر لتلك العناصر لتنفيذ خطته، بل توجيهها في ضوء مرئياته، ومدتها بما يتوافر لديه من معلومات لتشاركه التفكير من خلال الرجوع إليها، وأيضا الاستماع لمرئيات هؤلاء الأفراد وأفكارهم، لما قد يكون في ذلك من إضافات مهمة، كما يهيبئ القائد الإلكتروني جوا من المشاركة التي تستفز طاقات أفراد إدارته الإبداعية، مما سيصيب أخيرا في خانة نجاح إدارته (كاسر نصر المنصور، شوقي جواد، 2000، ص 95).

2-3-3-2 خصائص القائد الإلكتروني:

تفرض طبيعة العمل في الإدارة الإلكترونية مواصفات خاصة ينبغي أن تتوفر في الشخصيات القيادية التي تضطلع بأعباء العمل في هذا النوع من الإدارات الرقمية الديناميكية دائمة التجدد والتطور والتغير والمواكبة لكل جديد في العالم، مما يتطلب قيادة ذات مواصفات استثنائية تجعلها جديرة باختلال موقع القيادة في تلك الإدارات.

وجانب من هذه الخصائص التي ينبغي توافرها في القيادة الإلكترونية، يكون أصلا في تلك الشخصيات من طموح وتطلع وذكاء وغيرها من الصفات الطبيعية، وأما الجانب الآخر فيكتسب شطر منه بالدراسة والتخصص في علوم التقنية، ويكتسب الشطر الآخر من واقع الممارسة العملية أرض الواقع.

وتجدر الإشارة إلى أن جانب الخبرة والممارسة إلى القيادات الإلكترونية ويقاس بالمشروعات التي نفذتها أو أشرفت عليها تلك القيادة، وعمر هذه المشروعات لا يتجاوز أياما أو أشهرها، مما يؤثر بشكل واضح على تهيئة قيادات إلكترونية صغيرة السن نسبيا، وهذا بفعل طبيعة العمل في مجال التقنية الذي يتسم بالسرعة في كل شيء واختزال الزمن حتى في الخبرات، وهذا في حد ذاته نقلة كبرى تحققت للإدارات الإلكترونية على مستوى أعمار القيادات التي تقوم على إدارة العمل. ومن خصائص القيادة الإلكترونية ما يأتي:

1- أن الذي يتولى القيادة في الإدارات الإلكترونية هو جيل الأبناء، في حين أن جيل الآباء هو الذي يتولى القيادة في الإدارات التقليدية، ولعل هذا أيضا يتوافق مع طبيعة العمل والمهام التي تقوم بها الإدارة الإلكترونية التي تحتاج دائما السبق إلى كل جديد، فتكون دائما في حاجة إلى الدماء الشابة الجديدة القادمة بكل جديد في عالم التقنية والمتوثبة أيضا لإثبات جدارتها بمناصب القيادة، فبتتاح لمثل هذه المواهب الإدارية الشابة فرصة القيادة في ظل الإدارات الإلكترونية، وهذه نقلة أخرى في مفاهيم العمل وثقافته، تضيفها هذه الإدارات التي تنمي الطموح داخل صغار الأفراد والتطلع إلى المناصب القيادية، مما يدفعها إلى تجويد إنتاجها وتحسينه.

2- من خصائص القيادة الإلكترونية أنها قيادة تمتلك الإحساس بالتقنية (sense Technolog) فالقائد الإلكتروني أكثر قدرة على تحسن أبعاد التطور التقني في الأجهزة والبرمجيات والشبكات والتطبيقات.

3- من صفات القائد الإلكتروني أنه سريع الحركة والاستجابة والمبادرة والقدرة على تصريف الأعمال واتخاذ القرارات، ولديه القدرة على التفاعل الآني والإحساس بالطوارئ وب نماذج الأعمال الجديدة، ويتميز أيضا بإحساسه الكبير بمصيرية الدور الذي يؤديه واستعداده لمعالجة الاضطراب ومضاعفة الموارد.

- 4- القيادة الإلكترونية مبتكرة ذات مؤهلات ومهارات متميزة، لديها روح المنافسة والقدرة على خوض غمارها وحدي المنافسين، وإن كانت القيادة تعمل في موقع إنتاجي.
- 5- القائد الإلكتروني لديه القدرة على تحفيز نفسه، والتركيز على إنجاز المهمات والرغبة في المبادرة، والبراعة والمهارة والمرونة في التكيف مع البيئة المتغيرة، وتحمل المسؤولية عن مسار العاملين مهنيًا وتطويرهم، وهذا يعرف (بالقيادة الذاتية) (كاسر نصر المنصور، شوقي جواد، 2000، ص 96).
- 6- القيادة الإلكترونية ذات حسن إنساني كبير لأن التقنية بحاجة إلى عاملين ذوي تخصصات ومؤهلات عالية، وهذه التقنية تتطلب إدارة جديدة لا تعمل وفق سلطة الأوامر وهرمية الاتصالات، بل تعمل وفق المعلومات والتفاعلية الشبكية.
- 7- القيادة الإلكترونية تدرك أن القيمة المضافة عن العمل التقني تتم من خلال العمل المعرفي وليس من خلال الآلات، وأن العاملين سيكونون متباعدين جغرافياً فيكون من خصائص القائد الإلكتروني الناجح القدرة على جذب هؤلاء وربطهم بالإدارة وتشجيع ولائهم لها.
- 8- قدرة القائد الإلكتروني على أن يتكرر من الخطط ما يتضمن له بناء رابطة نفسية بين الفئة التي يستهدفها والإدارة، نظراً إلى التباعد المكاني الذي يفرضه واقع العمل الإلكتروني، والذي يمكن تعويض ما يترتب عليه جفوة نفسية بما تجود به قريحة هذا القائد.
- 9- قدرة القائد الإلكتروني على أن يضع من الأفكار والخطط والبرامج ما يضمن استمرار نجاح إدارته واستمرار بقائه خياراً أول لدى المستهدفة، وألا ينصرفوا عنها إلى مواقع أخرى في ظل حمى المنافسة.
- 10- يسعى القائد الإلكتروني إلى تعميق الرابط النفسي بين أفراد إدارته والإدارة ذاتها حتى تظل الإدارة بالنسبة إليهم خياراً أول ولا يتناقلون للعمل في إدارات أخرى جاذبة بحكم نجاح قادتها في
- 11- توفير المناخ الجاذب لهؤلاء الأفراد، وهذا أحد أهم العوامل في استقرار الإدارات الإلكترونية ونجاحها (كاسر نصر المنصور، شوقي جواد، 2000، ص 97).
- 12- القائد الإلكتروني قائد زبائني، يركز على الزبون (الفئة المستهدفة في حال الإدارات الخدمية)، ويوجد له التسهيلات والمزايا التي تربطه بالإدارة.
- 13- القائد الإلكتروني قائد معرفي تنافسي، قادر على الاستفادة من الابتكارات وتطويرها لخدمة أهداف إدارته وتطوير آليات العمل بها وتجويد خدماتها ومنتجاتها، عن أنه الأقدر على الابتكار وليس فقط الاستفادة من ابتكارات الآخرين.
- 14- القائد الإلكتروني متعلم بشكل عال، شديد التركيز، قلق دائماً، مترقب لكل ما يستجد حوله، متوجس من كل المفاجآت التي قد تواجهه، يحب الغموض، نظراً إلى طبيعة عمله التنافسي.
- 15- القائد الإلكتروني على درجة كبيرة من الولاء للجهة التي يعمل لصالحها، يعمل باستمرار على تحسين موقعها وتطويره والقفز به إلى الأمام.

16- القائد الإلكتروني لديه ميزة التصحيح الشخصي، والقدرة على تقويم ذاته وعمله وتقييم مسيرته وتقويمها في حال حدوث خلل ما، الأمر على الرئيس والمرؤوسين على حد سواء . (Stephen P Robbin and M .)
(cit , p 271. Coulter . op

إن أهم التغييرات التي حدثت في مجال القيادة تمثلت في تطور المدخل المرتكز على المهام إلى تركيز على التكنولوجيا ، وتطر المدخل المرتكز على العاملين إلى التركيز على المستفيدين أو المستهلكين ، وساعد التوسع في الأعمال الإلكترونية في المؤسسات إلى تغيير خط القيادة التقليدية إلى القيادة الإلكترونية التي تتمثل في ثلاث أعماط هي : (نجم عبود نجم ، 2004ص 260 – 266).

1- القيادة التكنولوجية الصلبة :

وتستند في إدارة أعمالها وعلاقاتها إلى استخدام تكنولوجيا الانترنت ، وتتميز بزيادة المعلومات وتحسين جودتها وسرعة الحصول عليها ، وتتصف هذه القيادة بأنها قيادة الإحساس بالتقنية ، وتجعل القائد الإلكتروني أكثر قدرة على تحسس أبعاد التطور التقني في الأجهزة والبرمجيات

والشبكات والتطبيقات ، أو استخدام ذلك في توفير الميزة التنافسية للمؤسسة ، كما تتميز بأنها قيادة الإحساس بالوقت على الانترنت، وذلك يجعل القائد الإلكتروني سريع الحركة والاستجابة والمبادرة والقدرة على تصريف الأعمال واتخاذ القرارات، وتتصف هذه القيادة بالتفاعل الآلي بين جميع المشاركين في تبادل المعلومات

الإلكترونية ، وبأنها قيادة الإحساس بالطوارئ وبنماذج الأعمال الجديدة ، وبالتالي فالقائد الإلكتروني عليه يؤدي أدوار مصيرية في الريادة ومعالجة الاضطرابات ومضاعفة الموارد.

2- القيادة البشرية الناعمة : فالقيادة الإلكترونية رغم اعتمادها على التقنية إلا أنها ذات محتوى إنساني كبير ، لأن التعامل مع الانترنت جعلها في حاجة إلى عاملين مبتكرين ذوي تخصصات متنوعة ، ومؤهلات ومهارات عالية ، ويتعاملون عن بعد وتربطهم القيادة ، وعلى القائد الاحتفاظ

بمؤلاء العاملين وكسب ثقتهم لتجنب فقدهم وخروجهم من المؤسسة ، وأصبح القائد الإلكتروني أيضا قائدا زبونيا لأن عليه التعامل مع الزبون الذي يبحث عن الجودة الأفضل والسعر الأقل والمعلومات الأكثر والاستجابة الأسرع ، وعلى القائد الإلكتروني أيضا أن يكون قادرا على توجيه المنافسة للوصول إلى السوق وتوفير الخدمات والمنتجات الجديدة .

3- القيادة الذاتية : المطلوب من القائد الإلكتروني أن يتخذ قرارات سريعة وفورية ، وهذه الأخيرة لا يخضع لها القائد التقليدي ، لذا يتصف قادة الذات بالقدرة على تحفيز أنفسهم ، والتركيز على إنجاز المهمات ، والرغبة في المبادرة ، والبراعة ، والمهارة ، والمرونة في التكيف مع البيئة المتغيرة ، والقدرة على تحمل المسؤولية ، ولتحقيق قيادة ذاتية ذكية يجب على القائد الإلكتروني الموازنة بين الحسين البشري والتكنولوجي.

2-3-4 الرقابة الإلكترونية:

يصف هنري فايول الرقابة على أنها التأكد من إتمام كل شيء حسب الخطة المرسومة ، والتعليمات الصادرة والمبادئ القائمة ، وتهدف الرقابة إلى تشخيص نقاط الضعف وتصحيحها ومنع حدوثها في المستقبل وتمارس الرقابة على الأشياء والأشخاص والإجراءات (موفق حديد مجّد ، 2001، ص237).

رغم أن الرقابة التقليدية تهتم بالمقارنة بين الأهداف والمعايير المحددة من ناحية وبين الأداء الفعلي من ناحية أخرى لتحديد فجوة الأداء ، إلا أنها هي الأخرى عندها فجوة زمنية ما بين وقت اكتشاف الأداء غير المقبول وكتابة التقرير عنه ، وبين وقت النشاط التصحيحي ووصولاً إلى وقت الأداء المقبول بعد التصحيح ، وإعادة الأداء ليكون تحت السيطرة ، بينما الرقابة الإلكترونية فهي رقابة فورية ، تتم بمساعدة الشبكة الداخلية للمؤسسة ، ومن ثم تقليص الفجوة الزمنية بين الانحراف وتصحيحه ، كما أنها عملية مستمرة ومتجددة تكشف عن الانحراف أولاً بأول ، من خلال تدفق المعلومات والتشبيك بين المديرين والعاملين والموردين والمستهلكين ، وهذا يزيد من قدرة الرقابة الإلكترونية على توفير إمكانية متابعة العمليات المختلفة وسير القرارات وتصحيح الأخطاء ، ويؤدي ذلك إلى تدخل حدود المسؤولية نفسها . وهذا ينمي الاتجاه المتزايد نحو تأكيد الثقة الإلكترونية، والولاء الإلكتروني سواء بين العاملين والموردين والمستهلكين ، وهذا يزيد من قدرة الرقابة الإلكترونية على توفير إمكانية متابعة العمليات المختلفة وسير القرارات وتصحيح الأخطاء ، ويؤدي ذلك إلى تدخل حدود المسؤولية الإدارية للمديرين التنفيذيين ، فالجميع يعمل في الوقت نفسه ، ويؤدون المهمة نفسها ، ويتحملون المسؤولية نفسها ، وهذا ينمي الاتجاه المتزايد نحو تأكيد الثقة الإلكترونية ، والولاء الإلكتروني سواء بين العاملين والإدارة ، أو المستفيدين والإدارة (نجم عبود نجم ، 2004، ص271-276) .

وعلى الرغم من أن الرقابة الإلكترونية تحقق بالوقت الحقيقي ، وأنها عملية مستمرة وليست دورية ، وأنها تستخدم الحد الأدنى من المفاجأة الداخلية ، وتعزز العلاقات القائمة على الثقة ، إلا أنها تفتقر إلى التفاعل الإنساني ، وتولد لدى العاملين الإحساس أن الإدارة تراقبهم عن بعد ، وتجعل المعلومات عرضة للاختراق . (علي حسون الطائي ، 2008، ص148) .

2-3-4-1 مزايا الرقابة الإلكترونية:

لا شك في أن الرقابة الإلكترونية تحقق استخداماً فعالاً لأنظمة وشبكات المعلومات القائمة على الإنترنت بكل ما يعنيه من فحص وتدقيق ومتابعة آنية (في كل وقت) وشاملة (في كل مكان وتكلفة ووقت محدودين) وهذا ما يمكن أن يحقق لها مزايا كثيرة يمكن تحديدها بالآتي: (علي حسون الطائي ، 2008، ص 167) .

1- تحقيق الرقابة بالوقت الحقيقي وفي (الآن) الحقيقي بدلا من الرقابة القائمة على الماضي فهي تحقق الرقابة بالنقرات بدلا من الرقابة بالتقارير.

2- أنها تحقق الرقابة المستمرة بدلا من الرقابة الدورية بما يولد تدفقا مستمرا للمعلومات الرقابية في كل وقت بدلا من الرقابة المتقطعة لإجرائها في أوقات متباعدة وبشكل دوري.

- 3- الحد الأدنى من المفاجآت الداخلية في الرقابة بسبب الرقابة المستمرة بدلا من الدورية.
- 4- ان الرقابة الإلكترونية تتطلب بل تحفز العلاقات القائمة على الثقة، وهذا مما يقلل من الجهد الإداري المطلوب في الرقابة.
- 5- توسيع الرقابة إلى عملية الشراء، الموردين، الشركات المشتركة في شبكة الأعمال الخارجية، الزبائن، وبالتأكيد إلى العاملين عن بعد.
- 6- إن الرقابة الإلكترونية تقلص مع الوقت من أهمية الرقابة القائمة على المدخلات أو العمليات أو الأنشطة لصالح التأكيد المتزايد على النتائج، فهي إذن أقرب إلى الرقابة بالنتائج.
- 7- إن الرقابة الإلكترونية تساعد على انخراط الجميع في معرفة ماذا يوجد في الشركة إلى حد كبير فهي نمط الرقابة الذي يمكن وصفه بنمط (الكل يعرف ماذا هناك) من أجل تحقيق مستلزمات الرقابة والحد من المفاجآت والأزمات في أعمال الشركة.

2-4-3-2 المآخذ والصعوبات التي تتوافق مع الرقابة الإلكترونية:

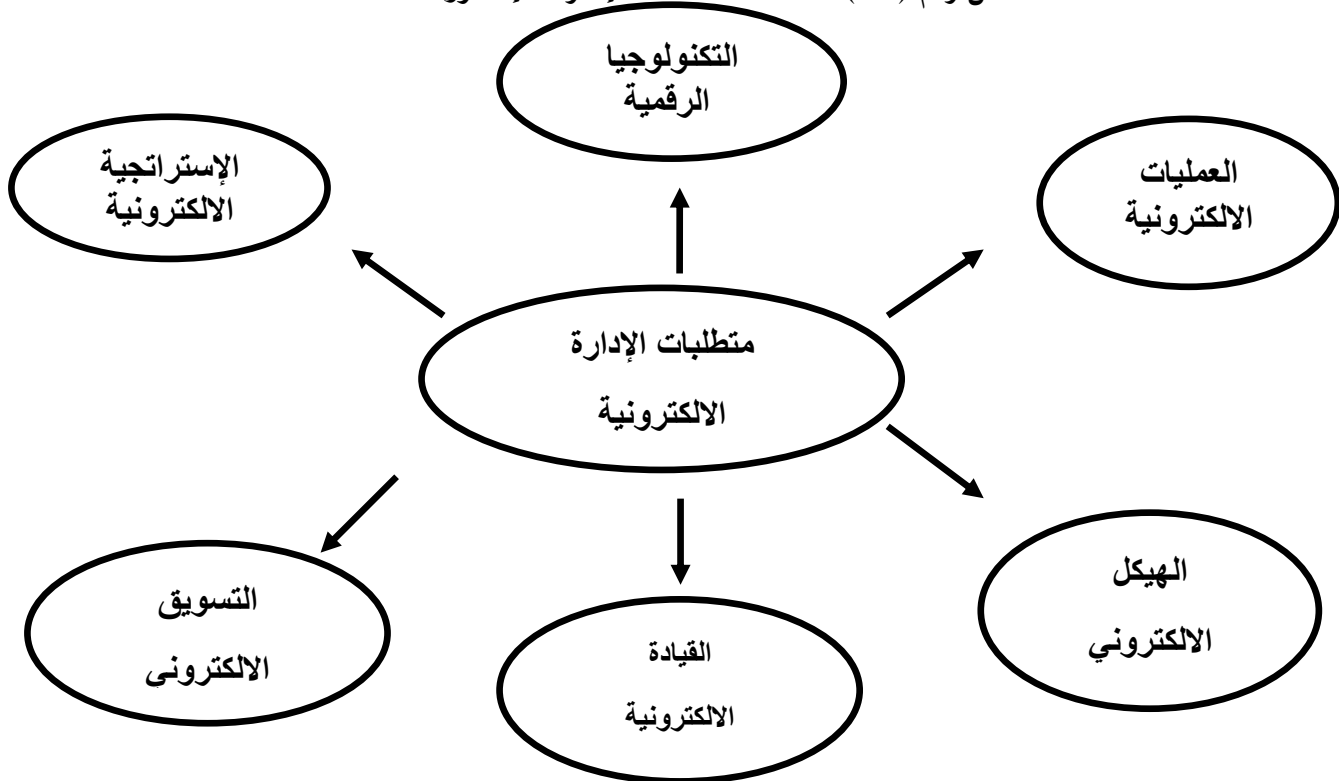
- 1- أن الرقابة الإلكترونية عادة ما تفتقر للتفاعل الإنساني الذي هو الأساس في كل تطوير حقيقي في الشركة سواء كتطوير للعاملين أو المعايير وغيرها (علي حسون الطائي ، 2008، ص 169) .
- 2- إن الرقابة الإلكترونية يمكن أن تقتصر لدى البعض بالشركة بأن الإدارة تراقب نشاطها أولا بأول من دون علمهم، خاصة وأن البرمجيات أصبحت تسجل عليهم أنشطتهم على الأنترنت سواء لأغراض الاتصالات الشخصية أو ممارسة الألعاب أو الإيجار في مواقع بحثا عن العمل أو مواقع التسلية.
- 3- مشكلات الأمن حيث أن الرقابة الإلكترونية تجعل الشركة ومعلوماتها معرضة عموما لأنشطة المخترقين وإمكانات العبث في أسرارها التجارية وقواعد بياناتها الخاصة بالأموال أو المواد أو الزبائن.
- 4- إن توسيع الرقابة الإلكترونية إلى الشركاء هو الآخر يحمل آثاره السلبية في إمكانية التسلل إلى قواعد بياناتها.
- 5- مخاطرة الاعتماد الزائد على الأنترنت، فالبعض قد لا يعتقد أنه إذا حصل على برمجية قياسية لتشبيك أعمال الشركة والرقابة الإلكترونية عليها سيكون هذا كافيا، ولكن هذا ليس صحيحا لأن المضمون الرقابي يظل عميلا إداريا ذكيا ليس فقط في إعادة تقييم ما يجب الرقابة عليه والمعايير المعتمدة في الرقابة.

2-4-1 متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية:

إن تطبيق الإدارة الإلكترونية الحديثة واستكمال التحول من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية يتطلب توفر توليفة متكاملة من العناصر الجوهرية التي تتبادل التأثير والوظائف والأدوار في سياق تطور عملية التحول الإلكتروني للمنظمة، هذه العناصر والشروط الأساسية لنجاح تطبيق نظم الإدارة الإلكترونية تظهر في الشكل التالي (سعد غالب ياسين ، 2005، ص 302)

وهي ليست وصفة جاهزة أو خبرة مستوردة يمكن نقلها وتطبيقها فقط ، بل أنها عملية مقعدة تشتمل على نظام متكامل من المكونات التقنية والمعلوماتية والمالية والتشريعية والبيئية والبشرية وغيرها ، وبالتالي لابد من توفّر متطلبات عديدة ومتكاملة لتطبيق مفهوم الإدارة الإلكترونية وإخراجها إلى حيز الواقع العملي . ومن أهم المتطلبات اللازم توفرها ما يلي كما هو موضح في الشكل التالي:

الشكل رقم (10): المتطلبات الستة للإدارة الإلكترونية



Source: Roland Berger –e transform.org: Roland to the New
Digital Economy – 2000, p14

2-4-2-2 السلبيات المحتملة للإدارة الإلكترونية:

قد يعتقد انه و عند تطبيق إستراتيجية الإدارة الإلكترونية سوف تنزل كل المصاعب و المشاكل الإدارية لكن الواقع يشير إلى أمر مختلف ؛ بمعنى إن تطبيق الإدارة الإلكترونية سيحتاج إلى تدقيق مستمر و متواصل ، لتأمين استمرار تقديم الخدمات بأفضل شكل ممكن مع الاستخدام الأمثل للوقت و المال و الجهد ، اخذين بعين الاعتبار وجود بديلة أو خطة طوارئ في حال تعثر الإدارة الإلكترونية في عملها لسبب من الأسباب أو لسلبية من السلبيات المحتملة لتطبيق الإدارة الإلكترونية ، و هي بشكل عام كما يلي :

أ. التجسس الإلكتروني:

تحول الإدارة الإلكترونية الأرشيف إلى أرشيف الكتروني ، و هو ما يعرضه لمخاطر كبيرة تكمن في التجسس على هذه الوثائق و كشفها و نقلها و حتى إتلافها ، لذلك فهناك مخاطر كبيرة من الناحية الأمنية على معلومات و وثائق و أرشيف الإدارة ، سواء المتعلقة بالأشخاص أو المؤسسات أو الإدارات أو حتى الدول ، ان مصدر الخطورة هنا لا يأتي من تطبيق الإدارة الإلكترونية ، و إنما يكمن في عدم تحصين الجانب الأمني للإدارة الإلكترونية ، و الذي يعتبر أولوية في مجال تطبيق الإدارة الإلكترونية ، و إنما في عدم تحصين الجانب الأمني للإدارة الإلكترونية ، و الذي يعتبر أولوية في مجال تطبيق إستراتيجية الإدارة الإلكترونية ، فإهمال هذه الناحية يؤدي إلى كارثة التجسس الإلكتروني ، هذا الأخير يأتي غالبا من ثلاث فئات :

- الفئة الأولى هي الأفراد العاديون .
- الفئة الثانية هي الهاكرز (القراصنة) .
- الفئة الثالثة هي أجهزة الاستخبارات العالمية للدول.

هذا فيما يقتصر خطر الفئتين الأولى و الثانية على تخريب أو إعاقة عمله و إيقافه ، بحيث تستطيع الإدارة تلافي ذلك بطرق وقائية أو بإعداد نسخة احتياطية عن الموقع ، بينما خطر الفئة الثالثة يتعدى ذلك بكثير و يصل إلى درجة الاطلاع الكامل على كافة الوثائق الحكومية و وثائق المؤسسات و الإدارات والأفراد و الأموال و ما إلى ذلك ، مما يشكل تهديدا فعليا على الأمن القومي و الاستراتيجي للدولة المعنية ، خاصة عندما تقوم أجهزة الاستخبارات هذه ببيع أو نقل أو تصوير هذه الوثائق و تسريبها إلى جهات معادية للدولة التي سلبت منها .

ب. زيادة التبعية للخارج:

الإدارة الإلكترونية تعتمد في معظمها إن لم نقل بأكملها على التكنولوجيا الغربية ، ذلك يعني انه سيزيد من مظاهر تبعية الدول المستهلكة للدول الكبرى الصناعية ، و هو ما له انعكاسات سلبية كثيرة ، فالاعتماد الكلي على تقنيات أجنبية للحفاظ على امن معلوماتنا و تطبيقها على الشبكات الرسمية التابعة للدول العربية هو تعريض للأمن الوطني و القومي لهذه الدول للخطر و وضعه تحت سيطرة دول غربية و لا يقتصر الأمر على التجسس على المعلومات لأهداف عسكرية و سياسية بل يتعداه إلى القطاع التجاري ، لكي تتمكن الشركات الكبرى من الحصول على معلومات تعطىها الأفضلية على منافستها في الأسواق، لذلك يجب دعم و تسهيل عمل القطاع التكنولوجي العربي ، و الإنفاق على أمور البحث العلمي فيما يتعلق بالتكنولوجيا و الأمن التكنولوجي ، خاصة و انه لدينا القدرات البشرية و المادية اللازمة لمثل ذلك ، و يجب أيضا تطوير حلول امن المعلومات محليا ، أو على الأقل وضع الحلول الأمنية الأجنبية التي نرغب باستخدامها تحت اختبارات مكثفة و دراسات معمقة ، و التأكد من استقلاليتها و خلوها من الأخطار الأمنية.

ت- شلل الإدارة:

إن التطبيق غير السوي و الدقيق لمفهوم و إستراتيجية الإدارة الالكترونية و الانتقال دفعة واحدة من النمط التقليدي للإدارة إلى الإدارة الالكترونية دون اعتماد التسلسل و التدرج في الانتقال ، من شأنه إن يؤدي إلى شلل في وظائف الإدارة لأنه عندها نكون قد تخلينا عن النمط التقليدي للإدارة و لم ننجز الإدارة الالكترونية بمفهومها الشامل ، فنكون قد خسرنا الأولى و لم نربح الثانية، مما من شأنه إن يؤدي إلى تعطيل الخدمات التي تقدمها الإدارة أو إيقافها ، ريثما يتم الانجاز الشامل و الكامل للنظام الإداري الالكتروني أو العودة إلى النظام التقليدي بعد خسارة كل شيء ، و هذا ما يجوز إن يحصل في أي تطبيق لإستراتيجية الإدارة الالكترونية .

ث- الكلفة الباهظة لبناء البيئات الالكترونية:

و ذلك لما تحتاجه من بنية و خدما مساندة للمشاريع الالكترونية من تدريب و تأهيل ، حيث يتم اقتطاع جزء كبير من الميزانيات ، مما يؤثر على أولويات تنفيذ الخدمات و خاصة في الدول النامية .

ج- مشكلة البطالة:

يؤثر الاعتماد على الأجهزة الالكترونية في القيام بالأنشطة المختلفة بدلا من الإنسان في سوق العمالة و الطلب عليها ، بالرغم مما يمكن إن توفره الثورة المعلوماتية من فرص جديدة للعمل إلا أنها لن تكون متاحة للجميع ، فهي ستكون ذات طبيعة تقنية عالية خاصة بمجموعة من المؤهلين ، و لذلك فان ثمة مشكلة ستعاظم مع الاعتماد على المعلوماتية و هي البطالة . (إيهاب خميس احمد المير ، 2007، ص 46).

2-5- معوقات تطبيق الإدارة الالكترونية:

- ان التحول من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الالكترونية في اى مؤسسة أو منظمة كانت في بداية الأمر لا يخلو من مواجهة عدة عقبات و معوقات تحول دون التطبيق الأمثل لاستخدامها بسبب حداثتها ومقاومة بعض العاملين او المسؤولين لهذا الانتقال التكنولوجي الذي يرجع لعدة أسباب كثيرة ويمكن تلخيصها في ما يلي
- 1 - ارتفاع التكلفة المادية لإنشاء البنية التحتية للمعلومات ، فهي تحتاج إلى شبكة اتصال جيدة وأجهزة حاسوب ، وهذا يرتبط بالقدرة على تمويل المبالغ اللازمة لذلك.
 - 2 - ضعف مهارات استخدام التقنية لدى الموظفين على استخدام شبكة المعلومات الدولية بكفاءة وفعالية في ضوء الأهداف المطلوبة.
 - 3 - إن معظم البحوث والمقالات العلمية في شبكة المعلومات تكون باللغة الانجليزية وهذا يشكل عائقا أمام استخدامها بفاعلية.
 - 4 - عدم توفر برامج حماية الأجهزة الحاسوب لحمايتها من الفيروسات.
 - 5 - وجود بعض الاتجاهات السلبية لدى بعض المديرين و الموظفين نحو استخدام التقنيات الحديثة منها شبكة المعلومات الدولية.

- 6 - عدم دقة وصحة جميع المعلومات الموجودة في شبكة المعلومات الدولية فقد توجد مواقع غير معروفة او مشبوهة .
(الكبيسي، 2008، ص41).

- كم ترى رافدة الحريري إن من أهم العوامل التي تعيق عملية التحول نحو تطبيق الإدارة الالكترونية هي مقاومة التغيير: التي تعد من أصعب المراحل في التعامل معها والعاملين يقاومون للتغيير لأسباب عديدة أبرزها
- 1- الخوف من الاستغناء عن بعض الوظائف نتيجة للتغيير
 - 2- شعور الموظفين بان أمنهم بات مهددا مما يدفعهم إلى الشعور بالخوف من المجهول الذي يتضمنه التغيير.
 - 3- الخوف من فقدان المركز الوظيفي أو الاجتماعي أو فقدان الزملاء
 - 4- عدم توفر المعلومات الكافية عن التغيير المستهدف لدى العاملين ممن يشملهم موضوع التغيير.
 - 5- عدم الاقتناع بجدوى التغيير، والحرص على إبقاء الوضع على ما هو عليه.
 - 6- الميل للحاضر والتخوف من المستقبل لما ينطوي عليه من مخاطر.
 - 7- غياب المعلومات الدقيقة والمفصلة أو نقصها حول التغيير المطروح. (رافدة الحريري، 2014، ص160، 159)

كما يمكن تصنيف المعوقات التي تحول دون تطبق الإدارة الالكترونية إلى:

1 - المعوقات التنظيمية والإدارية: حيث تتمثل في الهيكل التنظيمي ومن أهمها:

- غياب التنسيق بين الأجهزة و الإدارات الأخرى ذات العلاقة بنشاط المؤسسة حتى تمتلك الأنواع نفسها من الأجهزة و البرمجيات
 - قلة المعرفة لدى الإداريين الذين يمتلكون قرار إدخال هذه التقنية داخل المؤسسات .
 - ندرة التدريب المتخصص بشكل واسع في المواقع المرغوبة داخل المؤسسة.
 - ضعف الدعم السياسي من القيادات السياسية العليا لمشروع الإدارة الالكترونية في الهيئات التعليمية .
 - صعوبة إيجاد بيئة تشريعية وقانونية تناسب تطبيقات العمل الالكتروني لما تتطلب من جهد و وقت (بدرية، ص 45).
 - عدم توفر الوقت الكافي و تخصيصه بحيث يتم التدريب في نهاية الدوام او في مكان العمل مما يسهم في تشتيت اهتمام المتدرب .
 - عملية التدريب لا تتم بموجب خطة و أنها بشكل عشوائي (شعبان 2006 ص 669-670).
 - الافتقار إلى التخطيط السليم الذي يعيق التحول نحو الإدارة الالكترونية.
 - غياب القوانين والتشريعات الكفيلة لتطبيق الإدارة الالكترونية .
 - عدم وضوح الرؤية خاصة عندما تكون المنظمة في حالة انتقالية . فالعاملين بحاجة إلى معرفة الأهداف الرئيسية للمنظمة خصوصا رسالتها و رؤيتها لان لهذه الرؤية تأثيرها على حاضر و مستقبل المنظمة. (العلاق 2006 ص 76)
- ### 2- المعوقات البشرية: يعد المورد البشري من أهم العناصر التي لها تأثير كبير على مجتمعاتها في تحقيق التقدم و الرقي في مختلف المجالات . كما يمكن أن يكون له التأثير العكسي عندما لا تكون له استعدادات للتكيف و التعامل و مواكبة البيئة الرقمية. ويمكن إدراج هذا في :

- قلة دراية صناع القرار بالمنظمات الحكومية بأهمية تكنولوجيا المعلومات و الإدارة الإلكترونية.
 - النظرة الى مشروعات الإدارة الإلكترونية من منطلق التكلفة من دون إعارة الفائدة منها الاهتمام الكافي.
 - قلة العناصر البشرية المدربة والقادرة على التعامل و التشغيل والصيانة لهذه التقنية الجديدة والمعقدة.
 - ضعف الوعي الثقافي بتكنولوجيا المعلومات على المستوى الاجتماعي و التنظيمي .
 - عدم توفر الحافز القوي لدى الأفراد لإنجاح عملية التحول و عدم إحساسهم بأنهم جزء من عملية التحول.
 - مقاومة العاملين للتغيير و الخوف من فقدان وظائفهم.
 - ضعف مهارات اللغة الانجليزية لدى بعض العاملين و الخوف من التعامل مع الأجهزة الإلكترونية.
 - عدم الثقة في سرية و امن التعاملات الشخصية.
 - عدم تشجيع المسؤولين و أجهزة الإعلام للأفراد على التعلم الذاتي لبرامج و تطبيقات الإدارة الإلكترونية .
- (jessup & volacich,2006 ,p 131)
- صعوبة تحريك او توجيه بعض القيم والأنماط السلوكية للموظفين.(اللوزي 2002،ص235)
 - شعور بعض المديرين وذوي السلطة بان التغيير يشكل تهديدا لسلطة.
 - ندرة تقديم حوافز مادية للمديرين مع نقص خبراتهم.(بدرية،2015،ص45)

3- المعوقات التقنية :

يعد العامل التقني من أهم العناصر التي تقوم عليها الإدارة الإلكترونية ،فهي من المتطلبات الأساسية حيث يرى الباحثين في مجال تكنولوجيا المعلومات والإدارة أن البنية الأساسية لنظم المعلومات و الاتصالات وضعف كفاءتها التشغيلية من أهم المعوقات التي تواجه تحول المنظمات نحو البيئة الإلكترونية.(محمد صدام،2002،ص201)

ويمكن تحديدها في النقاط التالية:

- ضعف قطاع التقنيات المعلوماتية في الدول النامية لعدم القدرة التصنيعية وقلة القدرات الفنية.
- صعوبات تعريب أجهزة الحاسوب تؤدي إلى عدم تعريب تطبيقاتها.
- السرعة الكبيرة لتقادم أجهزة الحاسوب مما يؤدي إلى معظم الأحيان إلى تغيرات كبيرة في الأنظمة الحالية.(حمدي،2008،ص115).
- ضعف البنية التحتية لشبكات الاتصال في بعض مناطق.(بدرية،2015،ص45).
- عدم وجود بنية تحتية متكاملة على مستوى الدولة مما يعرقل تطبيق الإدارة الإلكترونية.
- اختلاف القياس و المواصفات بالأجهزة المستخدمة داخل المكتب الواحد مما يشكل صعوبة البط بينهما.
- عدم وجود وعي حاسوبي ومعلوماتي عند بعض الإداريين.(السالمي،2005،ص237،238).
- صعوبة مسايرة التطور التكنولوجي .(خليفة،2017،مقال).

4- المعوقات المالية:

يعد مشروع الإدارة الإلكترونية من المشاريع الضخمة التي تتطلب أموال ضخمة من اجل تجسيدها وضمان استمراريتها على ارض الواقع وتحقيق الهداف المرجوة منه، حيث تعتمد علي معدات وأجهزة خاصة وبرامج خاصة وهيئة خاصة واستعدادات خاصة على مستوى الموارد البشرية، ومن أهم المعوقات المالية التي تواجه التحول نحو الإدارة الإلكترونية نجد - قلة الموارد المالية المخصصة للبنية اللازمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية وخاصة إنشاء الشبكات وربط المواقع وتطوير الأجهزة.

- قلت المخصصات المالية التي تحتاج إليها عمليات التدريب والتأهيل منا جل تطبيق الإدارة الإلكترونية .
- الكلف العالية للبرمجيات والأجهزة الإلكترونية .
- وجوب توفير الدعم المالي القوي الذي يساعد على تنفيذ المشروع الرقمي وتشغيله. (جعفر جاسم، 2010، ص75).

***معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في الجزائر:**

قد تم إطلاق مشروع الإدارة الإلكترونية في الجزائر منذ فترة وجيزة لكنه لم يتجسد على ارض الواقع وذلك بسبب جملة من العقبات نذكر من أهمها مايلي

- عجز قطاع البريد وتكنولوجيا المعلومات الاتصالات في تلبية طلبات العملاء على إيصال الهاتف الذي يعد أهم القنوات للتواصل عبر الانترنت

- التأخير في استكمال البنية التحتية للاتصالات وتباينها من منطقة إلى أخرى، وتأسيسا عليه فان الفارق كبير لسد الفجوة الرقمية بين دول العالم المتقدم في هذا المجال لاسيما وان الجزائر على مقربة من الانضمام إلى المنظمة العالمية للتجارة

- محدودية انتشار واستخدامات الانترنت في الجزائر، ذلك إن نسبة مستخدمي هذه التقنية واسعة الانتشار عالميا لازلت ضعيفة في الجزائر مقارنة حتى بالدول المجاورة.

- التعاملات المالية الإلكترونية لا تزال في بدايتها ، وتسير بوتيرة بطيئة رغم تعميم التعاملات المالية الإلكترونية على مستوى مختلف المؤسسات المالية والتجارية، إلا أن هذه التجربة لا تزال متعثرة، فعلى سبيل المثال إن فئات واسعة من المتعاملين الاقتصاديين وكذا المواطنين يتخوفون من استعمال البطاقة المغناطيسية في سحب أموالهم بسبب كثرة الخطأ الناجمة عن جهاز السحب الإلكتروني والتأخير الكبير في الوصول إلى حساباتهم

- هناك أيضا المعوقات المتعلقة بالجانب التشريعي المتمثل في غياب قانون المعاملات الإلكترونية

- بطء عملية اتخاذ القرارات و عمليات الإصلاح و الاندماج بالإضافة إلى طغيان البيروقراطية في الجانب الإداري و انخفاض مستوى الثقة بالحكومة و معاملاتها.

- ضعف المستوى التعليمي و الثقافي للمجتمع الجزائري رغم ارتفاعه الملحوظ في السنوات الأخيرة في مقابل تواضع

الثقافة المعلوماتية و التفاعل الإلكتروني (رفيق بن مرسل، 2011 ص161)

- إن الإدارة الإلكترونية في الجزائر لا زالت في مهدها و لا تزال بذرتها الإدارية تنمو و بشكل بطئ مقارنة مع الدول العربية و الأجنبية التي كانت السبابة في تبني مدخل الإدارة الإلكترونية ضمن ما يسمى بعملية الترقية الإدارية و تطوير الخدمات و تحسينها بشكل يرقى إلى مستوى طموحات المواطن و وفق ما تتطلبه حاجياته التي تتميز بالتغير المستمر. لذا كان لزام على الإدارات الجزائرية مواكبة تلك التغيرات المستمرة لحاجات المواطن بالشكل و الكيفية التي تتماشى معها.(عبان عبد القادر،2016،ص104،103).

- الخلاصة:

إن الإدارة الإلكترونية في المؤسسات العمومية يحتاج إلى مجموعة من المستلزمات المادية والتقنية والإدارية والبشرية التي تمثل في الأصل مجموعة العوامل والأسس التي يجب توفيرها بشكل مبدئي لقيامها أما من اجل تطبيقها فيجب مراعاة عدة عوامل والتممكن أن تمثل الخطة الانتقالية من النمط التقليدي النمط الحديث من الإدارة وهذا بطبيعة الحال يختلف من هيئة لأخر ومن مؤسسة لآخري حسب القطاع التي تنتمي إليه .

بالتالي فان عملية التحول تتطلب ومتابعة تخطيط سليم يسمح بالتخلي التدريجي على الأسلوب التقليدي للمعاملات الرادارية، والقضاء على مختلف السلبيات التي كانت ولا زالت تخلفها الأنماط التقليدية للإدارة و التوجه السليم نحو معاصرة التطورات الحديث للإدارة التي تعمل على تبسيط الإجراءات وتحسين النشاطات وجودة الخدمات التي أصبحت تمتاز بالمرونة والسرعة والدقة والكفاءة العالية، وبالتالي التقليل من التكاليف .

إن التوجه السليم نحو تطبيق الإدارة الإلكترونية يجعل للمنظمة مكانة بين مثيلاتها من المؤسسات والمنظمات على الصعيد المحلي والخارجي.

الفصل الرابع

إدارة الموارد البشرية

في المؤسسة

تمهيد:

أصبحت المؤسسات تبحث عن أفضل طريقة لتسيير مواردها البشرية، وهذا لتمييز الموارد البشرية عن باقي الموارد الأخرى بالمعارف والمهارات التي يمتلكها، والذي يصبح قادرا على اغتنام الفرص، ومواجهة التحديات والمخاطر التي قد تصيب المؤسسة، وخاصة مع تبني أساليب جديدة في التسيير لمواكبة التغيرات الحاصلة في المحيط. فمن بين هذه الأساليب إعادة هندسة العمليات، والإدارة باعتبارهما أسلوبين يهدفان إلى التحسين المستمر في العمليات ومنه إلى تحقيق أهداف المؤسسة.

والموارد البشرية لها أهمية إستراتيجية لنجاح المؤسسة فمن المستحيل أن يتحقق الاستغلال الأمثل وتعظيم منفعة استعمال الموارد المالية إذا كانت المؤسسة تفتقر إلى الأفراد ذوي المهارات والخبرة والمؤهلين والقادرين على أداء وظائفهم (نزارعون اللبدي ، 2015، ص 10)

فال مورد بشري هو ذلك الجزء من السكان الذي ينتج ليس فقط لاستهلاكه وتأمين حاجاته وإنما ينتج الاستهلاك وإعانة أنفسهم وكذلك الفئات الأخرى من السكان الغير منتجين خارج سن عمل الأطفال وشباب قبل سن العمل والشيوخ وكبار السن الذين تجاوزت أعمارهم سن المعاش وأصبحوا غير منتجين لذلك تضم الموارد البشرية كل الأفراد العاملين في المنظمة من مختلف الأصناف والجنسيات مهما اختلفت وتنوعت مستوياتهم وأنواع الأعمال التي يقومون بها، فهي تشمل حياة الإدارة، العاملين في مجال الإنتاج والعاملين في مجال الخدمات والمهن المساعدة في المنظمة لذا تعمل كل مؤسسة على اكتساب كفاءات تساعد في مهامها وتحقق لها أهدافها، وتسعى للحفاظ عليها عن طريق إدارة الموارد البشرية، والتي انتقلت من مجرد إدارة مساعدة إلى إدارة تساهم في وضع وتنفيذ إستراتيجية المؤسسة، للتعرف أكثر على وظيفة الموارد البشرية في المؤسسة، وتناولها بصفة معمقة سوف نقسم هذا الفصل إلى أربعة مباحث كالتالي:

1: مفهوم وأهداف إدارة الموارد البشرية.

2: تطور إدارة الموارد البشرية.

3: مهام الموارد البشرية.

1- مفهوم وأهداف إدارة الموارد البشرية

تتصف بيئة الأعمال التنافسية الحاضرة بالتغيير البيئي المتسارع وانتشار ظاهرة العولمة والمنافسة على تقديم المنتجات الإبداعية والتغيير المستمر في طلبات الزبائن الأمر الذي أدى إلى قيام المنظمات بإجراء المحاولات المستمرة لغرض إيجاد الأساليب الإبداعية التي تجعلها قادرة على تمييز نفسها

بالمقارنة مع المنافسين وذلك من اجل تحقيق التنافس الفاعل وضمان تحقيق الربحية وجرى في السابق تبني نظام الإنتاج الكفاء والبحوث الإبداعية ومفاهيم التسويق الحديث لغرض تحقيق الميزة التنافسية إلا انه منذ عام 1980 بدأ الباحثون بالاهتمام الأكثر في الموارد البشرية لقدرتها على المساهمة في تحقيق نجاح المنظمة وذلك من خلال عدها ميزة يصعب تقليدها بالاعتماد على المنظور المستند إلى الموارد البشرية (سعد علي العنزي، نزار حبيب عباس ، 2014، ص 21-22)

أيضا يمكن للمؤسسة أن تكتسب هذه الميزة التنافسية من خلال مواردها البشرية، فالموارد الطبيعية أو المالية أو التكنولوجية أصبحت متوفرة ومتاحة للجميع، وخاصة في ظل اقتصاد يعتمد على المعرفة وفي ظل تحولات المحيط و بروز ما يعرف بظاهرة العولمة والتكنولوجيات الجديدة للإعلام والاتصال (NTIC). فالعنصر البشري قادر على استيعاب التغيير و الأفكار الجديدة التي تساعد على مواجهة التحديات التي تفرضها الظروف البيئية للقرن الجديد (جمال الدين محمد المرسي، 2003، ص 23)..

حيث تساهم إدارة الموارد البشرية في تنمية القدرة التنافسية للمؤسسة، من خلال استقطاب الكفاءات والمهارات، والحفاظ عليها وتحفيزها، للوصول بها إلى النتائج المطلوبة. وهذا ما سيتم تناوله في هذا المبحث.

1-1: مفهوم إدارة الموارد البشرية

تعددت التعاريف التي تناولت إدارة الموارد البشرية في المؤسسة، واهتمت معظمها بالدور الذي تؤديه. وقبل التطرق إلى تعريف إدارة الموارد البشرية لا بد من التطرق أولا إلى تعريف وظيفة الموارد البشرية في المؤسسة.

عرفت وظيفة الموارد البشرية على أنها: "مجموع المسؤوليات التي يجب أن يتحملها كل إطار يتمتع بسلطة تدرجية والمتعلقة باستخدام الفعال والمعاملة العادلة للأشخاص في العمل (Gaetan Morin, Québec, 2000, p 27).

يعرفها (FLIPPOO) على أنها: تخطيط وتنظيم وتوجيه ومراقبة النواحي المتعلقة بالحصول على الأفراد وتنميتهم وتعييهم والمحافظة عليهم بغرض تحقيق أهداف المنشأة، إذن هي الدارة التي تؤمن بان الأفراد العاملين في مختلف مستويات ونشاطات المؤسسة، هم أهم الموارد ومن واجبها أن تعمل على تزويدهم بكافة الوسائل التي تمكنهم منا لقيام بأعمالهم، لما فيه مصلحتهم، وان تراقبهم وتصهر عليهم باستمرار لضمان نجاحهم ونجاح المصلحة العامة

كما نجد تعريف إدارة الموارد البشرية على أنها: "عملية الاهتمام بكل ما يتعلق بالموارد البشرية التي تحتاجها أي منظمة لتحقيق أهدافها، وهذا يشمل اقتناء هذه الموارد، والإشراف على استخدامها، وصيانتها والحفاظ عليها وتوجيهها لتحقيق أهداف المنظمة" (سعاد نايف برنوطي ، 2001، ص 17).

فإدارة الموارد البشرية تهتم بكيفية ممارسة الوظائف الإدارية من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة، بعبارة أخرى تحقيق التوافق الأمثل بين الأفراد الراغبين والقادرين على العمل وبين الوظائف التي توجد في المنظمة، وفق قاعدة الرجل المناسب في المكان المناسب. (مُحَمَّد إسماعيل بلال ، 2004. ص 20).

يعرف فيليبو إدارة الموارد البشرية بأنها تخطيط النواحي المتعلقة بالحصول على الأفراد وتنميتهم وتعويضهم والمحافظة عليهم وتنظيم تلك النواحي وتوجيهها ومراقبتها بغرض تحقيق أهداف المنشأة (نزار عون اللبدي، 2015، ص 48) وتمثل إدارة الموارد البشرية إحدى الإدارات الهامة في المؤسسات، والتي تبحث عن أفضل استخدام للعنصر البشري، ولكي يتحقق ذلك يجب عليها القيام بالأنشطة التالية:

1- تكوين قوى عاملة مستقرة وذات كفاءة.

2- صيانة وتدريب وتنمية القوى العاملة.

3- مكافأة الأفراد وتعويضهم.

4- تحقيق التكامل بين مصالح الفرد والمنشأة.

5- توفير الرعاية الصحية والاجتماعية للعاملين.

ومجمل القول أن لإدارة الموارد البشرية في المؤسسة أهمية بالغة، تزايدت مع تزايد الاهتمام بالمهارات والمعارف التي يملكها المورد البشري، والتي تسعى المؤسسات لامتلاكها لاكتساب ميزة تنافسية تجعلها قادرة على مواجهة تحديات المحيط، واكتساب مكانة في السوق.

1-2 أهداف إدارة الموارد البشرية

تسعى إدارة الموارد البشرية إلى أداء مهامها ونشاطاتها بأكثر كفاءة وفعالية، ويتحقق ذلك بمشاركة كل الإدارات الأخرى في المؤسسة بما في ذلك الإدارة العليا، حيث تساهم الإدارة العليا في دعم توفير الموارد البشرية الضرورية كما ونوعاً، وإتباع المقاييس والأساليب الأخلاقية والسياسات العادلة في العمل.... (مُحَمَّد فالخ صالح ، 2004. ص 29).

إن أهداف إدارة الموارد البشرية هي أهداف المنظمة أيضاً وعندما نحلل أهداف المنظمات بصفة عامة نجدها تنطوي تحت هدفين أساسيين هما: **الكفاءة والعدالة** حيث تتجسد الكفاءة من خلال العلاقة بين مدخلات العملية الإنتاجية ومخرجاتها وتحقيق كفاءة الأداء كلما كانت قيمة المخرجات أكبر من قيمة المدخلات ويمكن التعبير عن كفاءة أداء المنظمة من زاويتين هما:

أداء المنظمة نفسها وأداء العاملين

- تحقيق العدالة:

أما العدالة فإنها تتوقف على القرارات والإجراءات الخاصة بطريقة التعامل مع الموارد البشرية وذلك إن مراعاة العدالة في أمور التوظيف والتدريب والقيم والحوافز تؤدي في النهاية إلى رضا العاملين إذ تستطيع المنظمة تحقيق العدالة من خلال سياسات واضحة في عدم التحيز أو المحاباة في كل ما يرتبط بالعاملين وتحقيق رغباتهم نسبة للمتطلبات والشكاوى ودرجة خطورتها وتأثيرها على معنويات العاملين وتركهم للعمل.

كما أننا نجد أن المنظمات الفعالة تتعامل مع موظفيها بعدالة و احترام.. وتناضل المنظمة أيضا من اجل خلق وإيجاد الظروف لكي يشارك كل الموظفين في تحسين قدراتهم. وتعتبر المساواة جانبا هاما من جوانب الفاعلية (سيد محمد جاد الرب، 2015، ص12).

وفي ضوء هذين الهدفين الأساسيين للمنظمات (الكفاءة والعدالة) يمكن بلورة أهداف إدارة الموارد البشرية على النحو التالي:

✓ الحصول على الأفراد الأكفاء للعمل في مختلف الوظائف من اجل إنتاج السلع أو الخدمات بأحسن الطرق والتكاليف

✓ تحقيق انتماء وولاء لأفراد المنظمة والمحافظة على رغبتهم في العمل فيها وزيادتها كلما أمكن ذلك

✓ الاستفادة القصوى من جهود العاملين في إنتاج السلع والخدمات، وفق معايير الكمية والنوعية المحددة سابقا.

✓ تنمية قدرات العاملين من اجل تدريبهم لمواجهة المتغيرات التكنولوجية والإدارية في البيئة

✓ إيجاد سياسات موضوعية تمنع سوء استخدام العاملين، وتتفادى المهام التي تعرضهم للأخطار غير الضرورية.

✓ توقع العاملين إيجاد فرص عمل جيدة وان تتاح لهم فرص التقدم والترقي في المنظمة عندما يصبحون مؤهلين لذلك.

✓ توقع العاملين وجودة ضمان اجتماعي وصحي. (محمد جاسم شعبان-محمد صالح الأبيح 2010 ص27)

✓ زيادة الرضا الوظيفي وتحقيق الذات عند الموظفين إلى أعلى قدر ممكن.

✓ السعي إلى تحقيق معادلة مستوى الأداء الجيد وهي المقدرة و الرغبة، حيث أن زيادة المقدرة يتمثل في برنامج تدريب وتطوير العاملين وأما زيادة الرغبة فيتمثل في أنظمة الحوافز وبرامج الصحة والسلامة.(فيصل حسونة، 2008، ص13).

فإدارة الموارد البشرية تقوم بتلبية حاجة المؤسسة من الموارد البشرية ذات المهارات العالية والخبرات الطويلة لزيادة فاعليتها والتزامها وولاءها لتحقيق منتجات متميزة تقدم كل جديد للزبائن، لكسب رضاهم وتقوية قدرة المؤسسة التنافسية لتحقيق البقاء والنجاح في ظل محيط متغير يمتاز بالسرعة والتغير المستمر، إذن فهي تسعى إلى تحقيق أهداف المؤسسة من خلال بحثها المستمر عن أفضل المهارات والمحافظة عليها وتنميتها وذلك بزيادة تحفيزها وتعنيها (جعل الأفراد معنيين بأهداف المؤسسة). (Shimon L. Dolan, Randall S. Schuler, 1995, pp.13-14).

1-3 مهام إدارة الموارد البشرية

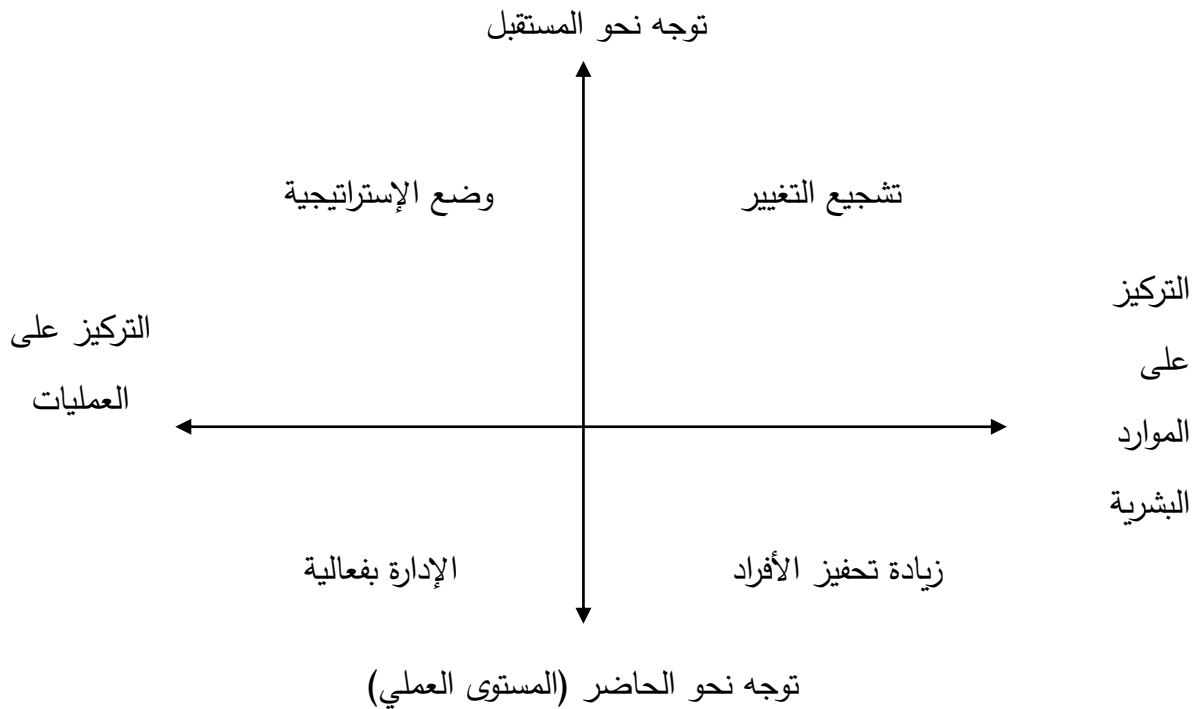
ويمكن تحديد مهام إدارة الموارد البشرية من خلال محورين (J.M.Peritti. op cit.pp34-35):

- توجه نحو الحاضر أو المستقبل.

- التركيز على الموارد البشرية أو على العمليات.

ويمكن توضيح ذلك بالشكل التالي:

الشكل رقم(11): مهام إدارة الموارد البشرية



المصدر: J.M.Peritti: **Ressources humaines**, Vuibert, Paris , 5^{eme} éditions, 1999.p34

و بالتالي فإن مهامها تتمثل في:

أ- الإدارة بفعالية:

يتولى مسير الموارد البشرية إدارة هذه الموارد بفعالية أكبر، حيث يشجع لامركزية الإدارة لأنها تمكن من مشاركة الأفراد في التسيير وفي زيادة مستوى مهاراتهم وخبراتهم.

ب- زيادة تحفيز الأفراد:

تعمل كذلك إدارة الموارد البشرية على تنمية وتشجيع الموارد البشرية عن طريق تحفيزها، للوصول إلى تحقيق أهدافها، حيث يعتبر المورد البشري كزبون داخلي يجب تحقيق رضاه ليتحقق نجاح المؤسسة.

ت- تشجيع التغيير: تساهم إدارة الموارد البشرية في تشجيع التغيير من خلال تشجيعها للسلوكيات المبدعة و التغييرات المجددة والتي من شأنها أن تغير وتحسن من ثقافة المنظمة.

ث- وضع الإستراتيجية:

تساهم أيضا إدارة الموارد البشرية في وضع إستراتيجية المنظمة وكذا تجسيدها بالاعتماد على إستراتيجية الموارد البشرية حيث تقوم بتحديد الاحتياجات المستقبلية وضمان المورد البشري في الآجال الضرورية وبالمؤهلات اللازمة.

2- تطور إدارة الموارد البشرية:

مرت إدارة الموارد البشرية بالعديد من المراحل مسيرة للتطور السريع الذي شهدته المؤسسات منذ بزوغ الثورة الصناعية وما صاحبها من تغيرات على مستوى إدارة الموارد البشرية الذي مر بالعديد من المراحل إلى غاية وصولها إلى ما هي عليه اليوم، مروراً بمختلف الأزمات والحقب التي أدت بها إلى التغيير من مجرد إدارة مساعدة - تسهر على تقديم خدمات لباقي الإدارات الأخرى- إلى إدارة ذات أهمية بالغة حيث تساهم في وضع إستراتيجية المؤسسة، وتسعى لتنفيذها عن طريق الموارد البشرية التي أصبحت تعتبر الميزة التنافسية للمؤسسات الحديثة لامتلاكها للمعارف والمهارات، التي تؤدي إلى تحقيق أهداف المؤسسة.

وقبل التطرق إلى مختلف مراحل تطور إدارة الموارد البشرية، لا بد من التطرق للعوامل التي أثرت في هذا التطور والتي ساهمت في اكتساب هذه الإدارة لمكانة هامة في مختلف المؤسسات.

2-1 العوامل المؤثرة في تطور إدارة الموارد البشرية:

شهدت إدارة الموارد البشرية تطورات عديدة، لم تكن وليدة الصدفة بل كانت نتيجة عدة عوامل أثرت في هذه الإدارة وجعلتها تصل إلى ما هي عليه اليوم. ويمكن تقسيم هذه العوامل إلى عوامل داخلية وأخرى خارجية.

2-1-1 العوامل الداخلية:

تتعلق هذه العوامل بالبيئة الداخلية للمؤسسة وبمواردها البشرية، ومن أهم هذه العوامل:

أ- تطور تنظيم العمل:

تغير تنظيم عمل الأفراد والعمل في المؤسسات والمصانع خاصة مع ظهور التنظيم العلمي للعمل، الذي جاء به "فريدريك تايلور" (F.taylor)، حيث ركز على أهمية استخدام أساليب علمية بهدف التعرف على العاملين ذوي المهارات والقدرات اللازمة لتحقيق الأداء الفعال (زيادة إنتاج المصانع)، إضافة إلى دراسة وتحليل الوظائف بغرض اكتشاف أفضل الوسائل لأداء العمل. (جمال الدين محمد المرسي، 2003، ص26).

و اعتماد هذا التنظيم على أسس عديدة أهمها: عقلانية عمل الأفراد، التخصص الدقيق وتقسيم المهام وضرورة وضع نظام الحوافز يركز على الأجور باعتبارها أهم الحوافز التي تدفع الفرد لتحسين إنتاجيته.. (P.G.Bergeron , 1982. p 76).

كما ظهر الاهتمام بالفرد وجوانبه الإنسانية من خلال التطورات الحاصلة في علم السلوك التنظيمي والتي اهتمت بسلوك الفرد والجماعة، والدافعية... فمن بين الدراسات التي ركزت على الجانب السلوكي للفرد دراسات الهاوثورن (*) أجريت هذه الدراسات في مصانع شركة western Electric سنة 1927 في الولايات المتحدة الأمريكية، والتي وضحت مدى تأثير العلاقات الشخصية في فعالية وكفاءة إنجاز المهام، وأهمية ذلك في توفير مناخ عمل محفز ومنشط للأفراد،

وكانت هذه الدراسات بداية انطلاق لعدة دراسات وأبحاث ركزت على تنظيم عمل الأفراد بناء على احتياجاتهم وعلى تحفيزهم والاهتمام بهم واشتراكهم في وضع الأهداف. وأيضاً من بين الدراسات التي اهتمت بالعملية التحفيزية للأفراد، نظرية الحاجات لـ Maslow، ونظرية العاملين لـ Herzberg والتي ترى بأن زيادة إنتاجية الأفراد في العمل لن تتم إلا من خلال تحفيزهم المادي والمعنوي. (P.G.Bergeron, 1982, pp 190-192).

ب- إسهام المدخل النظامي:

إن إدارة الموارد البشرية نظام فرعي من النظام الكلي (المؤسسة)، حيث تطورت هذه الإدارة ضمن هذا المدخل الذي يقوم على ما يلي:

- تحصل المؤسسة على مواردها البشرية انطلاقاً من محيطها، لذا عليها إدراك الطبيعة المتغيرة للبيئة التنافسية، والتي تعكس الفرص والتهديدات التي يمكن أن تؤثر على نوعية الموارد البشرية.

- تحتاج المؤسسة لإدارة متخصصة تتابع حركة الموارد البشرية وهذا للتكيف مع البيئة التنافسية.

- تسعى إدارة الموارد البشرية لتحقيق التكيف مع المتغيرات البيئية، وذلك بتحقيق الاستخدام الأمثل للموارد البشرية من جهة، والاستجابة للمتطلبات البيئية التنافسية من جهة أخرى.

ويهتم المدخل النظامي بالموارد البشري باعتباره أحد الموارد التي يمكن أن تحقق للمؤسسة ميزة تنافسية، باعتباره أحد مدخلات العملية الإنتاجية، ومورداً داعماً للمدخلات الأخرى، فمن خلال زيادة فعاليته في العمل يمكن أن يساهم في زيادة فعالية الأنشطة الأخرى (الإنتاجية والتسويقية....). (سملاي يحضيه ، 2005، ص 73-74).

ت- تطور علاقات العمل:

تعرف علاقات العمل على أنها مجموع الروابط والنزعات الموجودة بين ثلاثة أطراف هي: العمال والمؤسسة والدولة (أي العلاقات الرابطة بينها)، وتتأثر هذه العلاقات بالتغيرات السياسية والاقتصادية والاجتماعية...

في بداية القرن العشرين عرفت علاقات العمل تطوراً متذبذباً، وأصبحت أكثر تنظيماً وهيكلية بعد الحرب العالمية الثانية، حيث تميز هذا النظام بتعدد التنظيمات النقابية التي تدافع على حقوق العمال، مما أدى إلى الاهتمام بتحسين ظروف وشروط العمل، وفك النزاعات والصراعات بين كل الأطراف المعنية. (J.P.Citeau, 1994, p 181-182).

ث- بروز نظرة جديدة للتنظيمات:

لم يعد للهيكل البيروقراطية - المتميزة بالتقسيم الدقيق العمل، وإتباع مبدأ التدرج الهرمي في تنظيم الوظائف، والعلاقات الرسمية بين الأفراد (أحمد بن عبد الرحمن الشميري وآخرون ، 2004، ص 37).

- فعالية في دفع الأفراد على العمل الجماعي، لأنها تمنع التجديد والتنوع في مجال العمل وتقلل من فرص اكتساب المعارف والمهارات الجديدة بسبب التخصص الدقيق لذا أصبح من الضروري اعتماد هيكل تنظيمية أكثر ليونة، تدفع بالموارد البشرية لتحقيق رضا الزبون ووفائه.

وهذه الهياكل تفرض وجود أفراد متعددي المهام، وقادرين على إنجاز أي مهمة في إطار العمل كفريق. (Petit et autres, 2000, p 41-42).

ج- تطور التسيير:

أخذ التسيير مفاهيم مختلفة، بدأت مع أعمال فريدريك تايلور، التسيير العلمي للعمل، الذي يعتمد على تطبيق المناهج العلمية في الإنتاج، والاعتماد في تحسين إنتاجية الأفراد على الحوافز المادية فقط (جمال الدين لعويسات ، 2003، ص27). حيث ركز على تقسيم التسيير إلى وظائف (التخطيط، التنظيم، التنسيق، القيادة، الرقابة). في تلك الفترة كانت إدارة الموارد البشرية تعنى بتعداد الأفراد ومراقبة إنتاجيتهم ومراقبة حضورهم، وتصميم نظام الحوافز، وعلى الرغم من أن أفكار الإدارة العلمية أحرزت الكثير من التقدم الصناعي في أمريكا وبعض الدول الأوروبية إلا أنها لاقت انتقادات واسعة أهمها اعتبار الفرد آلة، وتجاهلها لسلوك الفرد في المنظمات... (أحمد الشيمري، 2004، ص 38). الأمر الذي مهد لظهور مدرسة العلاقات الإنسانية والمدرسة الاجتماعية، وأصبح تفكير إدارة الموارد البشرية منصب حول معرفة سلوك الفرد لدفعه إلى تحقيق العمل المطلوب منه، وأصبح على المسير حسن التعامل مع التنظيمات غير الرسمية والتي نتجت لتواجد الفرد داخل جماعات تؤثر عليه وعلى عمله.

2-1-2 العوامل الخارجية: تتمثل في:**أ- تطور تكنولوجيا الإنتاج:**

في السنوات الأخيرة شهدت تجهيزات الإنتاج تطورات كبيرة نتيجة تطور التكنولوجيا بشكل متسارع، حيث ظهر: الإنتاج بواسطة الإعلام الآلي، تسيير الإنتاج باستعمال الإعلام الآلي.... وقد ساهمت هذه التقنيات في ظهور نوع من الليونة في مراحل الإنتاج، وفي تنظيم العمل والتي انعكست على طبيعة المؤهلات المطلوبة في كل منصب. (Petit et autres, 2000. PP 33-35).

ب- ظهور العولمة والتكنولوجيات الجديدة لإعلام والاتصال (NTIC):

سمحت العولمة بحرية التبادل التجاري والثقافي، وحرية الاستيراد والتصدير... بهدف تسويق المنتجات في جميع أنحاء العالم، الأمر الذي أثر على إدارة الموارد البشرية حيث أصبح لزاما عليها مساندة التغيرات الحاصلة في المحيط وخاصة مع دخول الشركات متعددة الجنسيات، ووجب عليها أيضا الاهتمام بتنمية مواردها البشرية والاهتمام أيضا بتسيير المعارف والمهارات. (راوية حسن ، 2005. ص 14).

تأثرت أيضا إدارة الموارد البشرية كغيرها من إدارات المؤسسة بظهور (NTIC) التكنولوجيات الجديدة للإعلام والاتصال، والتي تتجلى في الاستعمال المكثف لشبكات الاتصال الداخلية (Intranet) والخارجية (Internet)...، وأصبحت المعارف أهم عامل يؤثر في نمط معيشة الأفراد من حيث السرعة في الاتصال، والسرعة في اتخاذ القرار. كما ساهمت هذه التكنولوجيات في المحافظة على المعارف، وبثها وتطويرها، وعملت على إنشاء القيمة بالمؤسسة من خلال تطويرها لميزة تنافسية تنفرد بها عن المؤسسات المنافسة.

ت- شدة المنافسة: بداية كانت المنافسة تتم على مستوى ورشات الإنتاج، وكانت المؤسسات تهدف إلى زيادة الإنتاجية فقط، لأن في هذه المرحلة (اقتصاد الإنتاج) كان الطلب أكبر من العرض (كل ما ينتج يباع)، واقتصرت إدارة الموارد البشرية على تعداد الأفراد ومتابعة إنتاجيتهم وتحفيزهم.

ومع زيادة عدد المؤسسات أصبح التنافس بين المؤسسات في مجال التسويق - مرحلة اقتصاد التوزيع - وأصبح اهتمام إدارة الموارد البشرية حول المؤهلات والخبرات الضرورية في مجال توزيع المنتجات. وفي ظل الانفتاح المتزايد للأسواق العالمية واجهت المؤسسات تحديات كبيرة أثرت بشكل كبير على أدائها التنافسي، ذلك أن التوجه نحو عالمية السوق يتطلب بشكل أساسي الاهتمام بالموارد البشرية والكفاءات وتطويرها وفي مرحلة اقتصاد المعارف أصبح التنافس حول من يملك أحسن مستوى من المعارف، ومن يحصل على موارد بشرية تتميز بالإبداع والتجديد.

2-2 مراحل تطور إدارة الموارد البشرية

عرفت إدارة الموارد البشرية تطورات عديدة تماشى مع تطور النظرة إلى العنصر البشري ودوره في المؤسسة من مجرد أجير يأخذ أجره نظير عمله، إلى شريك أساسي، له ولاؤه وانتماؤه للمؤسسة التي يعمل بها. وسنحاول في هذا المطلب تقديم أهم مراحل تطور إدارة الموارد البشرية منذ بداية القرن العشرين.

2-2-1 المرحلة الأولى: من بداية القرن العشرين حتى 1945

تميزت هذه الفترة باتساع استخدام الآلات والمصانع الأمر الذي أدى إلى التقليل من العمال، حيث برزت حاجة المؤسسات إلى مدراء بإمكانهم تدريب وتطوير الأفراد، وحثهم على الإنتاج. (حسن إبراهيم بلوط، 2002، ص 36). ومعاملتهم معاملة جيدة، وخاصة مع ظهور النقابات العمالية التي تدافع على حقوق العمال، وتتفاوض باسمهم، إذ اتسمت هذه المرحلة بالاعتماد على الآلة أكثر من اعتمادها على الفرد. (أحمد ماهر، 2004، ص 35). إن أول ظهور لإدارة الموارد البشرية في المؤسسات كان في مؤسسة "فورد" لإنتاج السيارات في الولايات المتحدة الأمريكية في عام 1914 من طرف مؤسسها ورئيسها "هنري فورد" (H.ford) تحت اسم "إدارة الاستخدام"، حيث كانت هذه الإدارة ترعى شؤون الاستخدام والتوظيف، اختيار وتعيين وتأهيل وتحديد الرواتب والأجور.... (عمر وصفي عقيلي، مرجع سابق، ص 43)

بالإضافة إلى التفاوض مع النقابات العمالية من جهة أخرى ساهم ظهور حركة الإدارة العلمية في تطور إدارة الأفراد، حيث ركزت هذه الحركة على أهمية استخدام الأساليب العلمية في التعامل مع الأفراد. (جمال الدين محمد مرسي، 2003، ص 26). إذ توصل تايلور من خلال دراساته إلى وجود اختلاف في القدرات والمهارات بين الأفراد، وبالتالي ضرورة الحفاظ على العمال ذوي القدرات والمهارات العالية والاستغناء عما دون سواهم. (عبد الغفار حنفي، 2002، ص 21). واجهت المدرسة العلمية انتقادات عديدة لإهمالها الجانب الإنساني للفرد، وتركيزها على الجانب المادي فقط، الأمر الذي مهد لانطلاق باحثين آخرين في هذا الميدان، حيث ظهرت دراسات ميدانية نفذت في شركة الكهرباء الأمريكية (Western Electric)، قام بدراسات الهاوثورن (عمر وصفي عقيلي، مرجع سابق، ص 44). هذه "التون مايو"، إذ ركزت على أن إنتاجية العاملين لا تتأثر فقط بتحسين ظروف العمل (أحمد ماهر، 2004، ص 36). والحافز المادي فقط، بل أيضا بالاهتمام بالفرد وشعوره وسلوكه اتجاه العمل.

2-2-2 المرحلة الثانية: 1945-1975

سميت هذه الفترة بفترة الثلاثينيات الذهبية (les trente glorieuses) لتمييزها بنمو كبير في مختلف المجالات، ودخول التكنولوجيا في الصناعة، مما ساعد المؤسسات على زيادة إنتاجيتها وتحسينها وتقليل التكاليف، كما ازدادت القدرة الشرائية للأفراد نتيجة ارتفاع الأجور وبالتالي زيادة الطلب على المنتجات لظهور احتياجات جديدة ومتنوعة، مما دفع المؤسسات إلى التركيز على دخول أسواق جديدة، وزيادة طلبها على اليد العاملة بشكل كبير، هنا كان دور إدارة الأفراد مقتصرًا على التوظيف أي تسيير دخول الأفراد للمؤسسة. (خان أحلام، 2004/2003، ص 12).

وفي بداية السبعينات ومع ظهور أزمة البترول سنة 1973 وما صاحبها من تسريح للعمال وتقاعد المستن، تغير دور هذه الإدارة من إدارة الأفراد إلى إدارة التسريحات أي المطابقة السريعة بين احتياجات المؤسسة من الأفراد وعدد الأفراد الموجودين، ومن ثم التخلي عن الفائض إن وجد، وكشفت هذه الأزمة ضعف إدارة الأفراد، حيث لم تكن تهتم بالمحيط الخارجي (كموضوعية سوق العمل، التطورات التكنولوجية، ضغط المنافسة...)، كما أن تسريح العمال دون شرط أدى إلى إهمال المهارات.

2-2-3 المرحلة الثالثة: 1975-1985

في بداية الثمانينات ازداد الاهتمام بتسيير الحياة المهنية والتفكير في البعد الإنساني للأفراد، إلى جانب البعد المادي، وظهرت في هذه الفترة مديرية الشغل (Direction de l'emploi) التي نادى بضرورة القيام بالتوقعات اللازمة الخاصة بالتطور المتسارع للتكنولوجيا (حيث كان في هذا الوقت التطور في المحيط متعلق بالتكنولوجيا)، تميزت هذه الفترة بالبحث عن التنافسية التي أثرت على توجيه إدارة الأفراد، فأصبح انشغالها يتمثل في البحث عن ليونة المؤسسات (التأقلم بسرعة مع رد الفعل) وليونة العمل (تغير العمل بسرعة)... إلى جانب تسيير المهارات، والتي أصبحت من الأهداف الجديدة المتميزة في المؤسسة.

2-2-4 المرحلة الرابعة: من 1985 حتى الوقت الحاضر

في هذه الفترة تغير اسم إدارة الأفراد إلى إدارة الموارد البشرية وهذا التغيير ليس فقط في الاسم، بل في مضمون عمل ودور هذه الإدارة في المؤسسة حيث تغير دورها من منفذ لسياسات الموارد البشرية الموضوعية من قبل الإدارة العليا إلى دور المخطط والمنفذ في آن واحد، وأصبحت لديها إستراتيجية خاصة بها تعمل على تحقيق إستراتيجية المؤسسة. ومع تحرير التجارة الدولية، واشتداد المنافسة، وظهر إدارة الجودة الشاملة كفلسفة فكرية تركز على إرضاء الزبائن...، لم يعد ينظر إلى العمال على أنهم أفراد ينجزون أعمال محددة فقط، بل أصبح ينظر إليهم على أنهم شركاء في العمل، ومورد أساسي من موارد المؤسسة، وعن طريقهم تحقق المؤسسة أهدافها. (عمر وصفي عقيلي، مرجع سابق، ص 46).

3- تسيير الموارد البشرية

يعتبر المورد البشري موردا استراتيجيا هاما للمؤسسات التي أصبحت تعتبره الشغل الشاغل لها، لذا فهي تسعى دوما إلى البحث عن أفضل الأساليب لتسييره، وذلك بالاهتمام والاحتفاظ به، وتحفيزه وتطويره من أجل تحقيق أهدافها، سنحاول فيما يلي تقديم مختلف نشاطات تسيير الموارد البشرية والتي تتمثل في: تخطيط الموارد البشرية، التوظيف، التكوين، وتسيير الحياة المهنية.

3-1 تخطيط الموارد البشرية:

إن مصطلح تخطيط الموارد البشرية حل محل مصطلح القوى العاملة الذي كان شائعا ولا يزال كذلك في بعض المنظمات.... ولقد ظهرت الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية لتؤكد أن عملية تخطيط الموارد البشرية لا تتناول فقط تحديد الاحتياجات النوعية في الأفراد كما ونوعا ولكنها عملية شمولية تقتضي أيضا تخطيط جوانب متعددة في متطلبات الموارد البشرية (مديني عبد القادر، 2015، ص 157.156).

أثرت مختلف التغيرات التكنولوجية، السياسية والاجتماعية... على الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية، فظهور العولمة والتكنولوجيات الجديدة للإعلام والاتصال (NTIC)، وسعي المؤسسات نحو تطبيق فلسفة الجودة الشاملة، وإعادة هندسة العمليات..، خلقت العديد من الفرص والتهديدات والمخاطر أثرت كثيرا على المؤسسات الاقتصادية، من هنا أصبح مفروضا على المؤسسة أن تكون على إطلاع دائم بالإمكانيات البشرية التي لديها، وإيجاد نقاط قوتها، وضعفها، حتى تتمكن من تحديد احتياجاتها التي تناسب أهدافها المستقبلية، وبالتالي تحرص على التخطيط لمواردها البشرية، الذي يجب أن يتم بالتنسيق مع مختلف خطط الإنتاج والتسويق والتمويل... لتحقيق الفعالية في أداء المؤسسة. (جمال الدين محمد المرسي، 2003، ص 183).

يعرف تخطيط الموارد البشرية بأنه: "تحديد لاحتياجات المنظمة من العاملين خلال فترة زمنية معينة". (أحمد ماهر، 2004، ص 90).

بحيث يكون هؤلاء العاملين مؤهلين وماهرين للقيام بالوظائف التي تقابل احتياجات المؤسسة وتحقق لهم الرضا. (جمال الدين محمد المرسي، 2003، ص 184).

ويعتمد تخطيط الاحتياجات من الموارد البشرية على مقارنة ما هو مطلوب من العمالة وبين ما هو جاهز ومعروض منها داخل المنظمة، وخارجها. كما أننا نجد مصطلح التخطيط الاستراتيجي في الموارد البشرية والذي يركز أساسا على معرفة دور المنظمات الإدارية ومعرفة مستوى عمق ومدى التغلغل في وضع الخطط الإستراتيجية.

حيث يقصد بالتخطيط الاستراتيجي الإداري في إدارة الموارد البشرية الحديثة بأنها هي التنبؤات المستقبلية ووضع الخطط المستقبلية ورسم السياسات وتوضيح الاستراتيجيات في التخطيط الإداري لإدارة الموارد البشرية الحديثة والعمل على تحقيق أهداف الموارد البشرية الحديثة. ويتسنى ذلك من خلال الدراسة والتفكير الاستراتيجي والتنبؤ بالمستقبل ودراسة التنبؤات التنظيمية بكل منشأة ودراسة أهدافها وتوضيح استراتيجياتها المستقبلية المتعلقة بماهية الموارد البشرية المطلوبة للنهوض بمستوى الشركات والمنظمات الإدارية.

3-2 أهمية تخطيط الموارد البشرية:

لا بد و أن تتوافق خطط الموارد البشرية مع الخطة الشاملة للمنظمة و مع خطط النشاطات الأخرى لإدارة الموارد البشرية فمثلا بناء خط إنتاج جديد في مصنع أو إضافة جناح جديد في مستشفى أو تخفيض حجم النشاط لأسباب كساد اقتصادي تتطلب من المنظمة اتخاذ قرارات جديدة فيما يتعلق بحجم الموارد البشرية و نوعها المطلوبة للتوسع أو المستقطعة بسبب الكساد. ومن ناحية أخرى فان تخطيط الموارد البشرية لا بد و ان يتكامل ويتربط مع النشاطات الأخرى في الموارد البشرية مثل نشاطات التوظيف أو التدريب فقد يتطلب تعيين 20 موظفا جديدا إعادة النظر في حجم الميزانية المخصصة للموارد البشرية كما قد يتطلب وضع برامج تدريبية لهؤلاء الموظفين. و إضافة إلى ما سبق فان أهمية تخطيط الموارد البشرية في المنظمات يمكن إجمالها على النحو التالي

أولا: الحصول على أحسن الكفاءات البشرية من سوق العمل ام من مخزن المهارات الداخلية بالمنظمة

ثانيا: إن عملية التخطيط المسبق للاحتياجات البشرية تساعد المنظمة على تبني سياسة "إنتاج أكثر تكلفة اقل"

ثالثا: نظرا للتدخل الحكومي في بعض جوانب إدارة الموارد البشرية فان التخطيط المسبق يعطي المنظمة القدرة على التعامل مع مختلف الأنظمة الحكومية ذات العلاقة ومن ثمة اتخاذ القرارات دون التعرض للمساءلة و التحقيق

رابعا: ان تبني عملية تخطيط الموارد البشرية في المنظمة تعني اتخاذ سياسة التكامل و الترابط بين مختلف الموارد البشرية ذلك إن تخطيط للاحتياجات لا يعمل بمعزل عن تخطيط التدريب أو تخطيط الأجور أو تخطيط الاستقطاب و الاختيار..... (مدني عبد القادر، 2015، ص160-161)

خامسا: كما أن لعملية تخطيط الموارد البشرية أهمية من خلال ما تقدمه ، فهي:

- تساعد في التعرف على العجز والفائض في الموارد البشرية، مما يساعد في تهيئة الإجراءات اللازمة.
 - تساعد على تخطيط المستقبل الوظيفي للموارد البشرية.
 - تساعد على معرفة أسباب ترك العمال للعمل أو بقاءهم فيه ومدى رضاهم عن العمل (أحمد ماهر، 2004، ص ص89-91).
 - يمنع تخطيط الموارد البشرية من حدوث البطالة المقنعة (أو ما يسمى بالتضخم الوظيفي). (الكبيسي، 2005، ص ص73-74).
 - تساعد على مواجهة التغيير والتكيف معه، نتيجة التغيرات في الأسواق والتكنولوجيات والقوى التنافسية والتشريعات الحكومية.
 - تساعد على توفير المعلومات اللازمة للقيام بالنشاطات الأخرى: اختيار، تعيين، تدريب، نقل، ترقية...
 - تساعد على تصميم برامج التدريب، ومعرفة الأفراد الذين يحتاجون للتدريب.
- يبدأ تخطيط الموارد البشرية بتحديد احتياجات المؤسسة، أي التنبؤ بالعرض والطلب على الموارد البشرية خلال الفترة القادمة لمعرفة المجالات أو الأنشطة التي تعاني عجزا أو فائضا في الموارد البشرية (جمال الدين محمد المرسي، 2003، ص 184-192).

ويتم التنبؤ باستخدام عدة طرق، من أمثلتها: طريقة تقدير الخبراء والمديرين لحجم العمالة، وطريقة تحليل عبء العمل في المستقبل... هذا بالنسبة للتنبؤ بالطلب على الموارد البشرية، أما فيما يخص التنبؤ بالعرض فيتم باستخدام: السلاسل الزمنية والتي من أهمها سلاسل مارك وف، ومعدل دوران العمل. (أحمد ماهر، 2004، ص 103-117).

وبناء على المعلومات المحصل عليها يتم وضع الأهداف المراد تحقيقها، وتوفير معيار جيد للتعامل مع حالات زيادة (أو العجز) في الموارد البشرية، ومن ثمة تحديد مختلف البدائل لتنفيذ هاته الأهداف والمفاضلة بينها.

3-3 التوظيف:

بعد تخطيط الموارد البشرية وتحديد الاحتياجات، تبدأ المؤسسة في اتخاذ إجراءات توفير هذه الاحتياجات، حيث تسعى المؤسسات إلى الحصول على الأفراد الأكفاء لضمان استمرارها، وتحقيق أهدافها (جمال الدين محمد المرسي، 2003، ص 231).

حيث توفر عملية التوظيف للمؤسسة ما تحتاج إليه من مهارات جديدة' تساعدها في تنفيذ إستراتيجيتها. (J. P.

(Citeau, 1994. p77

يعرف التوظيف على أنه: "عملية تريد المؤسسة من خلالها شغل مناصب عمل شاغرة، بواسطة يد عاملة مؤهلة". (Petit et autres, 2000. p 256).

ويتم ذلك عن طريق اختيار (انتقاء) أفضل المرشحين لشغل المناصب الشاغرة، حيث يتم الاعتماد على سياسة تحليل وتوصيف الوظيفة (المنصب) للتعرف على خصائص الوظيفة المراد شغلها، ومن ثم تحديد المهارات والخبرات والمؤهلات

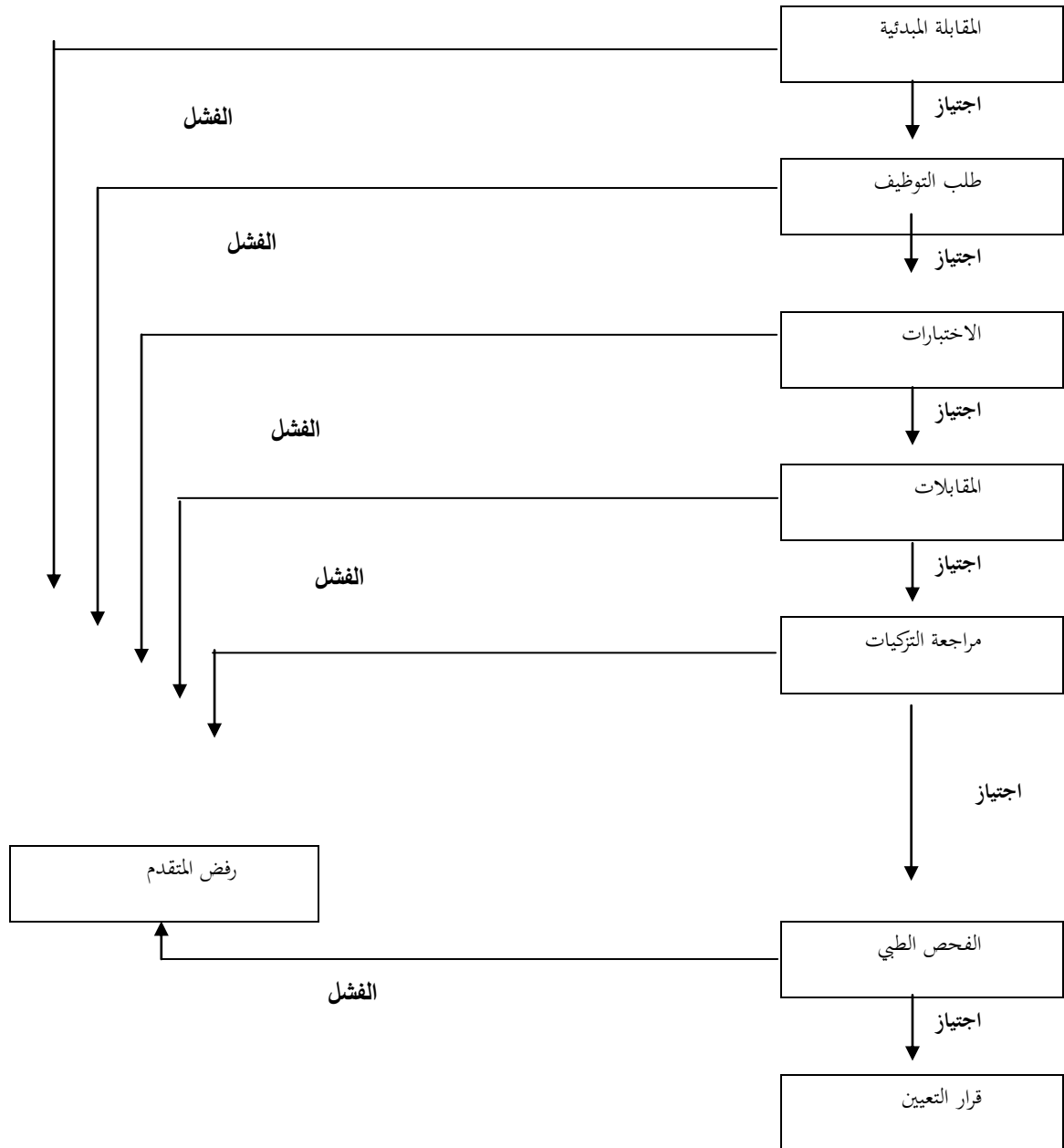
العلمية التي يجب أن يتمتع بها شاغل الوظيفة. (محمد فالح صالح، 2004، ص 87)

ويتم الحصول على شاغل الوظيفة من داخل المؤسسة أو من خارجها، فمن داخل المؤسسة عن طريق عمليات: الترقية، النقل، مخزون المهارات... أما من خارج المؤسسة عن طريق: التقدم المباشر للمنظمة، الإعلان في مختلف وسائل الدعاية والإعلان (الجرائد، الراديو...) (أحمد ماهر، 2004، ص 144).

3-3-1 مراحل عملية التوظيف:

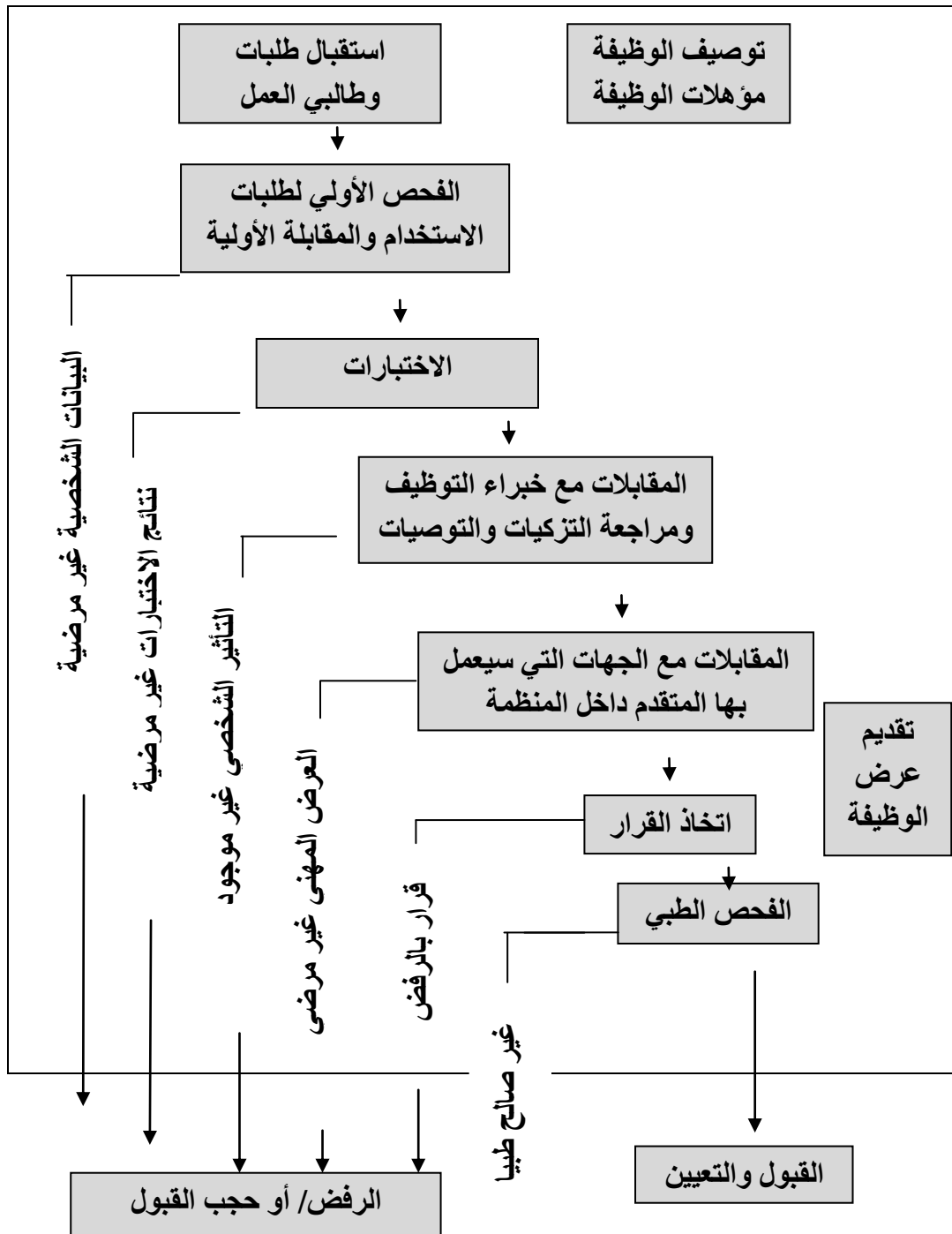
تمر عملية التوظيف في المنظمات أو المؤسسات على عدة مراحل في شكلها الإداري يمكن توضيحها من خلال المخطط التالي:

الشكل رقم (12) مراحل عملية التوظيف



المصدر: جمال الدين محمد المرسي، مرجع سابق، ص 269.

كما انه هناك في مراجع أخرى من يقدم مرحلة تقديم وإيداع الطلبات على المقابلة المبدئية مثل ما هو مبين في المخطط الموالي:



شكل رقم (13): خطوات الاختيار التي تنتهي بالرفض في أي مرحلة أو القبول النهائي في آخر مرحلة.

أ- **المقابلة المبدئية:** إن الهدف الأساسي من المقابلة هو الحصول على المعلومات حول الشخص المتقدم للعمل لمساعدة الإدارة في اتخاذ قرار الاختيار وكذلك في توفير المعلومات التي تعكس ظروف المنظمة وطبيعة عملها ومن ثم تساعد حول قرار الاستمرار في خطوات التعيين. (سهلية عباس. علي حسين علي، 2007، ص83).

تتم بين المتقدم للوظيفة وصاحب المؤسسة (أو من يمثله)، ويكون الغرض منها: التعرف على المترشح ومعرفة مؤهلاته، وخبراته، وحالته الاجتماعية... (أحمد ماهر، 2004، ص 159).

أي الحكم المبدئي على مدى توافق الفرد مع الوظيفة. فإن كان الرفض يصدر مباشرة قرار عدم التعيين، أما في حالة القبول فإن المترشح يمر إلى المرحلة التالية.

كما تعد المقابلة المبدئية أو الأولية ضرورية وبصورة خاصة عندما لا يكون هناك برنامج اختيار معدة بصفة مسبقة ومن صفات هذه المقابلة قصرها أي لا تستغرق فترة طويلة ويهتم المسئولين عند مقابلة الأفراد بملاحظة المظهر العام للفرد المتقدم للعمل ولباقته في التحدث إضافة إلى توجيه بعض الأسئلة القصيرة عن سبب تقدمه لهذا العمل والمستوى التعليمي له وخبرته السابقة وفي بعض الأحيان يتم إعداد استمارة خاصة تحتوي على أسئلة يتم الإجابة عنها من قبل المتقدم للعمل. وكلتا الحالتين إذا كلي الحلتين إذا كانت المعلومات تشير إلى استحقال المتقدم للتعين من الممكن بعد ذلك إعطائه استمارة طلب تعيين لمأها.

ب- طلب التوظيف:

يعتبر إتمام طلب التوظيف هو الخطوة الأولى في معظم عمليات الاختبار حيث انه يعرض ويقدم معلومات أساسية تستخدم حتى لأخر خطوة من خطوات الاختبار، كما يستخدم في تصفية واستبعاد المرشحين غير المؤهلين.... إن دقة المعلومات التي يتم الحصول عليها من طلبات التوظيف يجب التأكد منها ومناقشتها. حيث لا يتم الاعتماد عليها إلا بعد التأكد من صحتها لاتخاذ الخطوات اللازمة للتعين (سيد محمد جاد الرب، 2015، ص 247-248).

يحتوي هذا الطلب على معلومات خاصة بالمترشح للوظيفة، تتعلق هاتت المعلومات بالناحية الشخصية، والاجتماعية، والعلمية، والخبرات. ...، أي سيرة ذاتية مفصلة عن المترشح. (حسن إبراهيم بلوط، 2002، ص205).

ت- الاختبارات:

تلعب الاختبارات دورا مهما في التنبؤ بأداء الفرد في الوظيفة مستقبلا ولكن لا يمكن الاعتماد عليها بمفردها في الحكم على صلاحية الفرد للوظيفة وهناك عديدة من الاختبارات. (نزار عون اللبدي، 2015، ص178).

بعد دراسة طلبات التوظيف تستدعي المؤسسة المترشحين لإجراء اختبارات التوظيف والتي تشمل:

- اختبارات الذكاء.

- اختبارات الأداء.

- اختبارات لقدرات والاستعدادات.

- اختبارات الشخصية.

- اختبارات الانجاز والمعرفة.

- اختبارات نماذج الأداء.

-مراكز التقويم الإداري.

وعادة ما تصنف هذه الاختبارات الى قسمين هما. اختبارات الانجاز وتستخدم في العادة للوظائف الدنيا والاختبارات السلوكية (النفسية) تستخدم للتقدم للوظائف العليا. (مدي عبد القادر علافي، 2015، ص228-229).

وقد تكون هذه الاختبارات كتابية أو شفوية، حيث تستعملها المؤسسة للحكم على مدى توافق المتقدمين لشغل الوظائف لأنها تكشف.

ث- المقابلات:

المقابلة المبدئية:

تعد المقابلة المبدئية أو الأولية ضرورية وبصورة خاصة عندما لا يكون هناك برنامج اختيار معد بصورة مسبقة، ومن صفات هذه المقابلة قصدها أي لا تستغرق فترة طويلة واهتمام المسؤولين عن مقابلة الأفراد بملاحظة المظهر العام للفرد المتقدم للعمل ولباقته في التحدث إضافة لتوجيه بعض الأسئلة القصيرة عن سبب تقدمه لهذا العمل والمستوى التعليمي له وخبرته السابقة ، وفي بعض الأحيان يتم إعداد استمارة خاصة تحتوي على أسئلة تتم الإجابة عنها من قبل المتقدم للعمل وفي كلتا الحالتين إذا كانت المعلومات تشير إلى استحقال المتقدم للتعين من الممكن بعد ذلك إعطائه استمارة تعين المأها. (سهيلة عباس، علي حسن علي، 2007، ص 79).

تتم المقابلات بغرض الحصول على معلومات الأولية الخاصة بالوظيفة ، كما يقوم المحلل في بعض الأحيان بملاحظة شاغل الوظيفة أثناء القيام بعمله ليتأكد من صحة تلك المعلومات التي حصل عليها. (عبد الباري، زهير نعيم الصباغ، 2010، ص143). حيث تسمح بالتعرف أكثر على المترشح، فمن خلال احتكاك المترشح مع لجنة المقابلة يتم تقييم ومقارنة المترشحين واختيار أفضلهم.

ج- مراجعة التزكيات:

يتم الحصول على تزكيات المترشحين من خلال طلبات التوظيف، حيث تبين هذه التزكيات سلوك وأداء المترشح في عمله السابق، كما قد تتضمن مراجعة أي جهة قد تقدم معلومات حول المترشح، بشرط توفر عنصري الثقة والمعرفة في المركزي، إذ أن القاعدة أن الأداء المستقبلي للفرد هو امتداد للأداء الماضي. (جمال الدين محمد المرسي، 2003، ص273).

ح- الفحص الطبي:

إذا اجتاز المترشح المراحل السابقة، يلزم فحصه من قبل الجهات الطبية المختصة، فالفحص الطبي يهدف إلى

التأكد من أن المترشح سليم من أي أمراض تعوقه على أداء عمله بأكثر كفاءة وأكثر فعالية، من بين هذه الأمراض:

القلب، ضغط الدم، الصرع. (أحمد ماهر، 2004، ص 174)

وهذا حماية لباقي العاملين من الأمراض المعدية، وتفاديا للأداء غير المنتظم نتيجة الغياب والانقطاع عن العمل

بسبب المرض. (حسن ابراهيم بلوط، 2002، ص 219).

خ- قرار التعيين:

عند استيفاء المترشح كل المراحل السابقة يصبح مؤهل للعمل بالمؤسسة، حيث يتم إصدار قرار تعيينه، وتوفر له المؤسسة كل ما يلزمه لفهم كيفية العمل، ولكي يتمكن من الاندماج بسرعة في محيط العمل ومباشرة مهامه بثقة أكبر. (Loic Cadin et autres . 2002. p263).

والتعيين هو الخطوة الأخيرة بعد عملية متعددة المراحل تبدأ من عملية تحديد الاحتياج ثم مواصفات العمل المطلوب والمؤهلات المطلوبة ثم الاستقطاب و الانتقاء ، وأخيرا التعيين على أننا نود أن نشير إلى خطوات الاختيار قد تنتهي بالرفض في أي مرحلة من المراحل قبل الوصول إلى مرحلة اتخاذ قرار التعيين أو حجبها مناطق و رفض المتقدم في سلسلة عملية الاختيار ، ثم مراحل الاختيار وهو التعيين . (مدني عبدالقادر علاقي ، 2015 ، ص 279).

3-4 التكوين والتدريب:

يهدف تطوير و تغييرا لقدرات والمهارات و المعارف لدى العاملين تلجا المنظمة لعملية التدريب والتكوين و الذي يسمح بالتكيف مع أساليب العمل و تحسين الأداء ، و تشمل هذه الوظيفة على نشاطين فرعيين يكملان بعضهما البعض ، و يهدفان إلي جعل الموارد البشرية قوة عمل ذات كفاءة أداء على مستوى و متميز لتلبية مطالب تحقيق إستراتيجية المنظمة وأهدافها وتتكون هذه الوظيفة من التعليم والتدريب الذي يسعى إلى إكساب الموارد البشرية مهارات جديدة في ضوء تقييم أدائها، والعمل على معالجة جوانب الضعف في الأداء وتدعيم وتقوية جوانب القوة فيه قصد تطوير وتحسين أداء هذه الموارد وتمكينه مما هو مطلوب منها في الوقت الحاضر. (بن عنتر عبد الرحمن، 2010 ، ص32).

مع تطور التكنولوجيات الحديثة وما رافقها من تعديل أو تغيير في وظائف المؤسسات واتساع استخدامات تكنولوجيات الإعلام والاتصال وثورة المعلومات والمعارف، ازدادت حاجة المؤسسات إلى تطوير وتدريب مواردها البشرية في سبيل إكسابهم مهارات ومعارف وقدرات جديدة تمكنهم من أداء وظائفهم (أو وظائف أخرى) بأكثر كفاءة وأكثر فعالية.

3-4-1 تعريف التدريب والتكوين:

يعرف التدريب على انه الجهد المنظم والمخطط له لتزويد الموارد البشرية في المنظمة لمعارف معينة وتحسين وتطوير مهاراتها وقدراتها، وتغيير سلوكياتها بشكل ايجابي بناء مما ينعكس على أداء المنظمة. (سعد ابوشندي، 2015، ص36).

يعرف التكوين على أنه: "عملية تستهدف إجراء تغيير دائم نسبيا في قدرات الفرد مما يساعده على أداء الوظيفة بطريقة أفضل". (جمال الدين محمد المرسي، 2003، ص332).

وهو أيضا "تعليم الموظفين الجدد المهارات الأساسية لأداء وظائفهم" (جاري ديسلر، مرجع سابق، ص 264).

هذا فيما يخص الموظفين الجدد، حيث يمكنهم التكوين من أداء المهام الموكلة إليهم على أكمل وجه.

أيضا عرف التكوين على أنه: "مجموعات النشاطات المصممة والموجهة إما لرفع مستوى مهارات ومعارف وخبرات الأفراد أو لتعديل ايجابي في ميولهم وتصرفاتهم أو سلوكياتهم". (حسن ابراهيم بلوط، 2002 ، ص236).

إن القدرة على أداء الوظيفة شيء مهم، ولقد كان هو الهدف من عملية الاختيار للموظف ولكن ليكفي إذ يجب أن نعرف كيف نؤدي هذه الوظيفة بكفاءة وفعالية في أطار المناخ التنظيمي الموجود، أي أن امتلاك المعرفة النظرية والعلمية شروط ضرورية للنجاح لكنها غير كافية

إذ لا بد أيضا من توافر الرغبة في العمل، فالإنسان لا يعمل وحده إنما يعمل مع آخرين ربما تتعارض أهدافهم و إعراضهم، و لا بد ان يعمل مع الجميع في إطار التعاون و روح الجماعة.

3-4-2 خطوات و مراحل التكوين أو التدريب:

تتكون نظرية التدريب او خطواتها من أربع مراحل منطقية، متتابعة

- تحديد الاحتياجات التدريبية(المعارف و المهارات المقصودة)

- تصميم برنامج التدريب(الأساليب و الأهداف)

- مرحلة تنفيذ برنامج التدريب(عن طريق جدول زمني و مكاني)

- مرحلة تقييم برنامج التدريب(مدى اكتساب أو تأثير عملية التدريب)

كما نجد إن عملية التدريب تمر بخمس خطوات او مراحل وهذا حسب كل من "ديسلر 2007، شاويش 2005 وماهر 2009"

1تحليل و تحديد الاحتياجات التدريبية Analizing and identifying training needs instructional Design

2تصميم معينات التدريب(الوسائل.الاسلوب)Test the validation of training programme

3اختبار مدى صحة البرنامج التدريبي(عن طريق تجريبه على عينة و تعديلها و سد الثغرات)

4تنفيذ التدريب(المتابعة و تحديد الجدول الزمني و المكاني و البيئة Implementation of training

5متابعة و تقييم برنامج التدريب Follow up and evaluation أثناء و بعد عملية التدريب من اجل

التشخيص و العلاج و اعطاء الاحكام

1- تحديد الاحتياجات التكوينية:

تلجأ العديد من المنظمات إلى التكوين كطريقة لحل مشاكل انخفاض الأداء، إذ يجب عليها تشخيص دقيق لمختلف المشاكل التي تعاني منها المنظمة ككل والموارد البشرية بصفة خاصة.

وتظهر حاجة المؤسسة للتدريب عند مقارنة الأداء المطلوب مع الأداء الفعلي، مما ينتج عن هذه المقارنة ما يسمى بالعجز (أو القصور) في الأداء الذي يكون ناتج على مستوى الفرد (الترقية، النقل، تقييم الأداء، الحوادث...)، أو على مستوى

المنظمة (إنشاء وحدات إنتاج جديدة، منتجات جديدة، استخدام آلات ومعدات جديدة، سياسات جديدة في

التسويق، التسعير....). (أحمد ماهر، 2004، ص329).

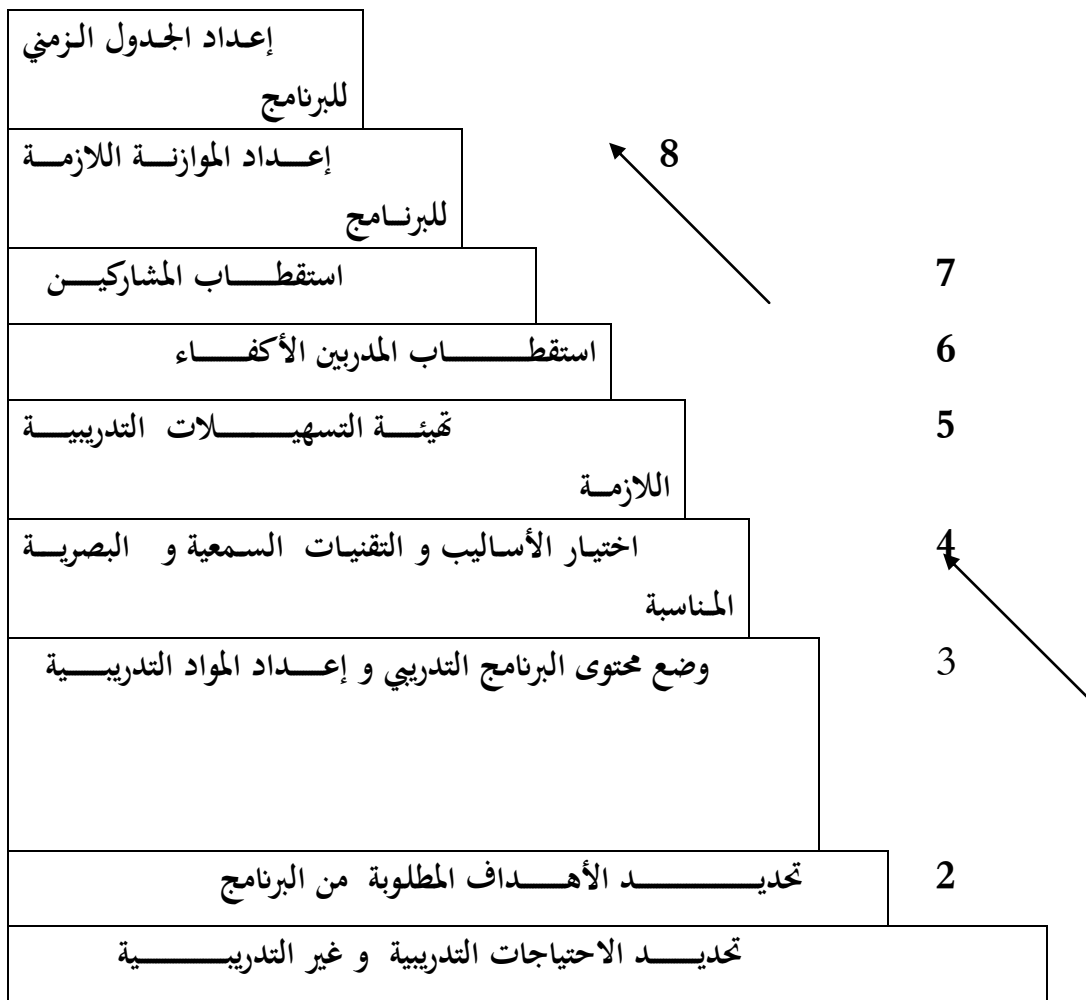
مهما اختلف هدف التكوين (تنمية المهارات، اكتساب معارف...)، يبقى الأهم أن ينجح هذا التكوين في الوصول إلى النتائج المرجوة منه.

2- تصميم برنامج التكوين:

بعد تحديد الحاجة للتكوين، تقوم المؤسسة بتصميم برنامج خاص لتكوين الموارد البشرية. ويتضمن تصميم أي برنامج تكويني تحديد الأهداف المرجوة منه والتي تساعد في فهم أكثر للمهام المطلوب إنجازها، واختيار أساليب التكوين المناسبة، بالإضافة إلى التحديد المسبق للنتائج المرجوة منه (Petit et autres, op cit, P 445).

وانطلاقاً من الأهداف الموضوعية يتم تحديد موضوع التكوين، وإعداد المكونات المناسبة، وكذلك تحديد أساليب التكوين والتي تأخذ أشكالاً عديدة منها: التكوين العملي، التكوين عن طريق دراسة الحالات، التكوين بواسطة الوقائع الحرجة، المناقشة الجماعية، المحاضرات، المؤتمرات... هذا فيما يخص التكوين داخل المؤسسة.

الشكل رقم (14) خطوات تصميم برنامج التدريب



المصدر: (عبد الباري إبراهيم درة، زهير نعيم الصباغ، 2010، ص316).

أما التكوين خارج المؤسسة فيمكن الاستعانة بخبراء تكوين أو مراكز التكوين المتخصصة، إذ تلجأ إليهم المؤسسة بسبب عدم توفر الكفاءات لديها لتكوين الأفراد، أو بسبب أن نتائج التكوين الخارجي أفضل بالرغم من أن تكاليفه مرتفعة. (أحمد ماهر، 2004، ص 342-348).

3- اختبار محتوى البرنامج التكويني:

يتم اختبار محتوى البرنامج التكويني من خلال تجريبه على عدد قليل من الأفراد. (جاري ديسلر، مرجع سابق، ص 265). لاختبار نجاعة هذا البرنامج، وإذا كان هناك نقص يمكن تداركه قبل تنفيذه، وذلك بمثابة رقابة قبلية. (عيسى خان محمد ناصر: مرجع سابق، ص 18).

4- تنفيذ البرنامج التكويني:

عندما يصبح برنامج التكوين جاهزاً، تأتي مرحلة التنفيذ أي التجسيد الفعلي لما يحتويه هذا البرنامج، وذلك يتضمن القيام بالأنشطة التالية: (أحمد ماهر، 2004، ص 350-354).

- تحديد الجدول الزمني للبرنامج.
- اختيار وهيئة مكان التكوين.
- المتابعة اليومية للبرنامج، أي التأكد المستمر من أن البرنامج يتم تنفيذه كما هو موضوع، ليسهل حل المشاكل الطارئة بسرعة وقبل أن تؤثر على سير تنفيذ البرنامج.

5- تقييم برنامج التكوين:

توضح هذه المرحلة إذا كان نظام أو برنامج التكوين الحالي ناجح أم لا. لأن التقييم الحالي لبرنامج التكوين يفيد في تحسين وتطوير البرامج التكوينية التي تقوم بها المؤسسة في المستقبل. (أحمد ماهر، 2004، ص 355).

وتتم عملية التقييم من خلال تسجيل نتائج التكوين بانتظام عن طريق متابعة سلوكيات المتكويين ومعرفة مدى تطابق تلك السلوكيات مع أهداف المؤسسة الموضوعية مسبقاً. (حسن إبراهيم بلوط، 2002، ص 264)

تصنف نتائج التكوين في أربعة مجموعات هي:

- رد الفعل: وجهة نظر المتكويين في البرنامج.
- التعلم: تحديد مدى اكتساب المتكويين للأساليب والمهارات التي قدمت في البرنامج.
- السلوك: تحديد مدى تغير سلوك المتكويين عند رجوعهم إلى وظيفته.
- النتائج: مثلاً: انخفاض حوادث العمل، انخفاض معدل دوران العمل..
- وللوقوف على النتائج الحقيقية لتقييم برنامج التكوين ينبغي على المؤسسة استعمال أساليب فعالة، والتي من بينها: - الاستقصاءات والاختبارات.

- قياس أداء مجموعتين قبل وبعد التكوين، الأولى مجموعة قياسية والثانية مجموعة تجريبية. وتتم المقارنة بين المجموعتين.

- تقييم أداء المتكويين.

- السلاسل الزمنية.

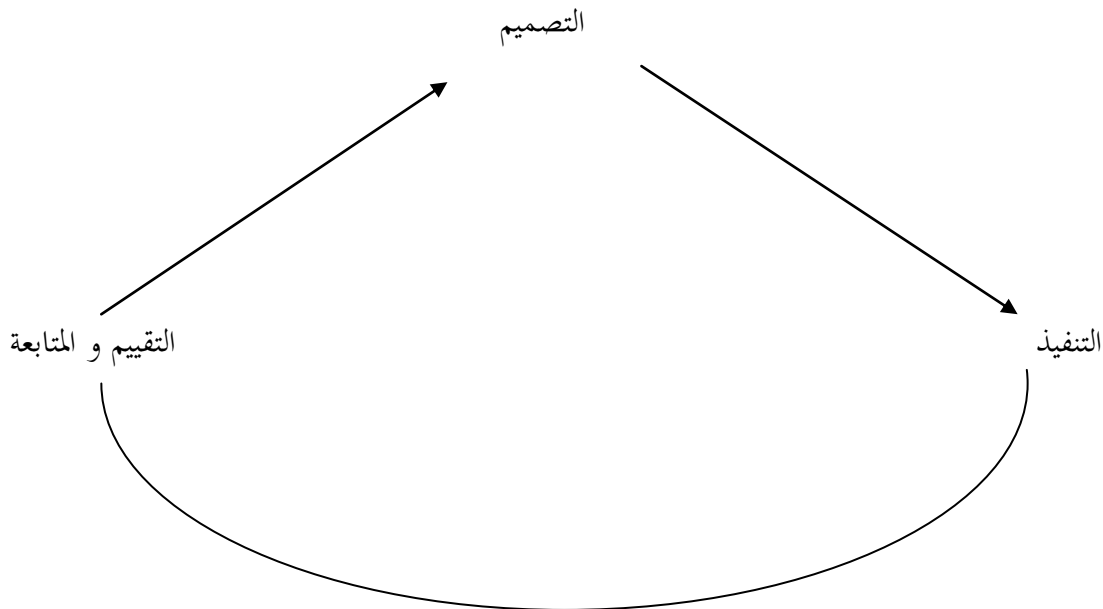
الجدير بالذكر أنه لا توجد وسيلة أحسن من أخرى، حيث تتحدد مدى ملائمة الوسائل على عدة اعتبارات منها: حجم البرنامج التكويني، أهداف التكوين، آثار عدم نجاح البرنامج التكويني، أسلوب التكوين، وتكاليف البرنامج التكويني (جمال الدين محمد المرسي، 2003، ص361).

خلاصة لمرحلة تقييم البرنامج التكويني: يجب على هذا الأخير أن يجيب على الانشغالات التالية:

- ✓ مدى اكتساب الموارد البشرية المعارف والسلوكات الجديدة.
- ✓ قدرة الموارد البشرية على التجسيد العملي لما تعلمته في التكوين.
- ✓ مدى تأثير التكوين على أداء الفرد بصفة خاصة وأداء المؤسسة بصفة عامة.

وفي ما يلي شكل يبين المراحل العملية التدريبية (عملياتها الفرعية)

الشكل رقم 15 - شكل يبين مراحل العملية التدريبية (عملياتها الفرعية)



المصدر: (الباري ابراهيم درة، زهير نعيم الصباغ، 2003، ص 315).

3-5 تسيير المسار الوظيفي

تعتبر إدارة المسار الوظيفي الإطار الشامل المتكامل الذي يحقق أهداف المنظمة من خلال توظيف العنصر الأساسي (رافدة الحريري، 2014، ص223).

إن الفرد أو العامل داخل أي مؤسسة أو منشأة يتدرج في مجموعة من التنقلات الأفقية والرأسية عبر وظائف متتالية تشغلها على مدى مدة معينة تكسبه خبرات معينة ومهارات تجعله يمارسها بكفاءة عالية مما يستوجب على المؤسسة ضرورة التخطيط الجيد لتسيير الحياة المهنية لهؤلاء الأفراد يتدرج، وذلك بغية تطويرهم وإكسابهم معارف وسلوكات جديدة تنفعهم في أداء المهام الموكلة إليهم بكفاءة وفعالية أكثر، والتي تؤدي إلى تحقيق أهداف المؤسسة.

3-5-1 تعريف المسار الوظيفي:

يعرف المسار الوظيفي على أنه تتابع المحطات التي يقف عندها الموظف من تثبيته إلى غاية خروجه من المؤسسة (عامر خضير الكبيسي، 2005، ص136).

المسار الوظيفي هو مجموعة من الترقيات والتنقلات التي تحدد مجموعة من الوظائف المتتالية التي يشغلها الفرد على مدى سنوات وجوده في الخدمة والتي تتأثر بإنجازاته وطموحاته وآماله ومشاعره وقد ننظر إلى المسار الوظيفي من منظور الحركة داخل التنظيم كأن يتدرج الموظف في المهام والمركز الوظيفي. (رافدة الحديدي، 2014، ص221). كما قد ننظر للمسار الوظيفي على أنه سمة مميزة للموظف إذ يتكون مسار كل موظف من عدة وظائف ومراكز إدارية، والحصول على خبرات متنوعة وهو أيضا: "التطور المهني الذي يمر به الفرد سواء داخل منصب واحد أو في عدة مناصب متعددة، وفي تخصص واحد أو عدة تخصصات. (Jean Marie Peretti, 1999. p39).

3-5-2 أهمية المسار الوظيفي :

يعد الاهتمام بالمسار الوظيفي داخل المنظمة من الأولويات التي تدل على العناية بالموارد البشرية حيث تكمن أهميتها في:

- ضمان توفير الكفاءات المتميزة مستقبلا.
- تحسين قدرة المؤسسة في جذب والحفاظ على الموارد البشرية المؤهلة .
- مقابلة الطموحات الوظيفية للأفراد .
- تشجيع تنوع الثقافات.
- تحسين سمعة المؤسسة .
- تجنب تقادم المهارت. (جمال الدين محمد المرسي، 2003، ص378).

3-5-3 أساليب تسيير المسار الوظيفي:

إن المؤسسة في سبيل سعيها لتسيير المسار الوظيفي لمختلف موظفيها، تستخدم بعض الأساليب لتحديد مشاكل التوافق بين الفرد والوظيفة، من أهم هذه الأساليب: (أحمد ماهر، 2004، ص 379).

أ- تقييم أداء العاملين: يقصد بأداء تقييم العاملين العملية التي بموجبها يتم تقييم فعالية الأداء والحصول على المعلومات المرشدة حول الفعالية واستخدامها بإبراز نقاط القوة والضعف في أداء الأفراد والجماعات و المؤسسات و التي على ضوءها يتم اتخاذ الكثير من القرارات التنظيمية .

عملية تقييم الأداء جزء لا يتجزأ من إدارة وتوجيه أداء الموارد البشرية ، فهي من جهة تستند على قناعة الموارد البشرية بأهمية قياس أدائهم من فترة لأخرى من أجل تحسين مستقبلهم الوظيفي في المؤسسة و هي من جهة ثانية التزام الرؤساء بتطوير وتحسين مستويات أداء مرؤوسيه في مواجهة الأهداف المحددة مسبقا لوظائفهم هذه القناعة وهذا الالتزام هما محور

عملية تقييم الأداء الذي يتضمن المراحل الأساسية التالية: تحليل الوظائف، تحديد معايير الأداء، الإعلان عن المعايير، قياس الإنجاز الفعلي، مقارنة الإنجاز الفعلي بالمعايير، مناقشة نتائج عملية التقييم، وأخيرا اتخاذ القرارات . (كامل بربر، 2008، ص 173-174).

ب- تمارين واختبارات المسار الوظيفي:

وفيها يكتشف الفرد طموحاته وآماله، ويكتشف أيضا قدراته ومهاراته التي تساعد في تحقيق طموحاته. وإذا كان هناك أي نقص يستطيع تدارك الأمر من خلال التكوين، واكتساب مهارات جديدة.

ت مراكز التقييم:

برنامج من التمرينات والاختبارات تهدف إلى قياس القدرات والمهارات والاستعدادات الحالية والمتوقعة، بمقارنة ما تم قياسه بما يتوفر لدى الفرد.

ث بحوث الرضا:

يدل الرضا على العمل على توافق الفرد مع وظيفته، وعدم الرضا يدل على الاختلاف. حيث يتم قياس رضا الأفراد عن العمل عن طريق الاستطلاعات والاستقصاءات..

إن الأساليب الأربعة السابقة من الطرق المستعملة بكثرة في اكتشاف مشاكل المسار الوظيفي، إذ عدم وجود مشاكل يبين توافق الفرد مع الوظيفة، أما في حالة العكس فإن هناك عدم توافق ومنه يستوجب على المؤسسة تكثيف جهودها لتحسين أداءها مستقبلا.

3-5-4 سياسات تسيير المسار الوظيفي:

من بين السياسات (الوسائل) التي تعتمد عليها المؤسسة في تسيير المسار الوظيفي لمواردها البشرية ما يلي: (أحمد ماهر، 2004، ص 383-388).

أ- التوجيه: عند دخول موظف جديد إلى المؤسسة فعلى هذه الأخيرة توجيهه، وتأهيله علميا واجتماعيا ونفسيا، ويتم ذلك من خلال برنامج منظم يتضمن تبيان حقوق وواجبات الموظف، السلوك داخل المؤسسة، التدريب على الوظيفة...، هذا يساعد الموظف الجديد في التعامل مع مختلف الموقف التي قد يتعرض لها عند ممارسته لمهام وظيفته.

ب- النقل: يهدف النقل إلى تطوير الموارد البشرية وتعريفهم بباقي الوظائف وقد يكون النقل داخلي (من وظيفة لأخرى داخل المؤسسة)، أو خارجي (من وظيفة لأخرى خارج المؤسسة).

وقد يكون النقل أيضا إلى وظيفة أعلى وهو ما يسمى بالترقية، كما قد يكون إلى وظيفة أقل، أو على نفس المستوى (نفس الدرجة). (Peretti, ressources humaines, 1999, p120 M. J.).

ت- الترقية: وسيلة ناجحة لنقل الفرد إلى وظيفة أعلى حيث يحقق رغباته في النمو والترقي، وتحقيق المؤسسة رغبتها في تحقيق التوافق بين الفرد والوظيفة.

ث- التقاعد المبكر: تشجع المؤسسة سياسة التقاعد المبكر كحل لترقية وتطوير المرؤوسين عند خروج من يشغلون الوظائف العليا.

3-5-5 مراحل تنمية المسار الوظيفي: تعتمد المراحل التي يمر من خلالها الأفراد بمسارهم الوظيفي وتختلف أهمية كل منها حسب مهام الوظيفة وأنشطتها وعلاقتها بالإضافة إلى تأثيرها بحاجات و رغبات الأفراد و اتجاهاتهم و مؤهلاتهم و خبراتهم و أخيرا تأثر تلك المراحل أيضا بسلوك الوظيفة ذاتها ويمكن عرض أهم مراحل تنمية المسار الوظيفي و خصائص كل منها في الجدول التالي. (عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، مرجع سابق، ص190-191).

المرحله الخصائص	مرحلة الاستطلاع والاستكشاف	مرحلة التأسيس و البناء	مرحلة النضوج و الاستقرار	مرحلة الانسحاب والتقاعد
المهام	تحديد الاهتمامات و المهارات و المواءمة بين إمكانيات الفرد و متطلبات العمل	التحسن و النمو ، الأمان تطوير نمط الحياة	المحافظة على مستويات الانجاز تحديث المهارات وتطويرها	التخطيط للتقاعد إجراءات التغيير للتوازن بين العمل والمعاش
الأنشطة	الحاجة للمساعدة التعلم الاتجاهات الايجابية المباشرة	الميل إلى الاستقلالية و العمل بحرية و انطلاقة الإسهامات المستمرة	التدريب الرعاية والضمان صياغة السياسات	الانطلاق خارج العمل
العلاقات مع الموظفين الآخرين	موظف مبتدئ متمرن حديث	زميل ممارس موظف متعاون	ناصح و موجه مرشد مخلص	يشمل الآخرين برعايته و علمه
العمر	اقل من 25 سنة	25-45 سنة	46-60 سنة	61 سنة فأكثر
سنوات العمل	في حدود عامين	2_10 سنوات	أكثر من عشر سنوات	أكثر من عشر سنوات

جدول رقم (2). مراحل تنمية المسار الوظيفي وأهم خصائصها.

3-6 الإدارة الإلكترونية والموارد البشرية :

يعتبر العنصر البشري أهم عوامل نتاج وقد أدى التطور الهائل في التقنيات الإدارة الإلكترونية إلى تحسين إنتاجية هذا العنصر من خلال التوظيف الإلكتروني والتكوين الإلكتروني (التكوين عن بعد) التعليم و التدريب عن بعد .

3-6-1 التوظيف الإلكتروني

حيث يتم الاتصال (اتصال الباحث عن العمل) بالمؤسسة عن طريق البريد الإلكتروني و ذلك بإدخال سيرته الذاتية (معلومات خاصة به) يتم تحليل جميع طلبات التوظيف المرسله بالبريد الإلكتروني وهذا لتقديم المعلومات الخاصة بالمرشحين إلى قاعدة البيانات والسيرة الذاتية إذا قدمت بصورة ورقية فيتم إجراء مسح لها وتحويلها إلى نص يمكن إدخاله في قاعدة بيانات، ويتم إجراء عملية مضاهاة إلكترونيا لكل السير الذاتية بالوظائف الشاغرة في وقت صغير جدا مقارنة بالطريقة التقليدية ، وبعد ذلك يأتي دور أخصائي الموارد البشرية ، الذين يقومون بالبحث عن المرشحين في قاعدة البيانات بالتشاور مع مديري التوظيف أما شخصيا أو عبر البريد الإلكتروني حيث يستخدمون برمجيات جدولة للترتيب لعقد المقابلات الوظيفية . (عبد الرحمن توفيق ، 2003 ، ص 97)

بهذا يتبين أهمية تملك المؤسسة للموقع خاص بها تقوم بعرض فرص العمل و دراسة طلبات المترشحين عن طريق شبكة الانترنت ، و القيام باختبارات باستخدام مختلف البرامج على حسب الوظيفة ، حيث توفر عملية التوظيف الإلكتروني للباحث عن العمل الجهد الوقت الذي يضيعان في عملية البحث و الاختبار و الاتصال بالمؤسسة المناسبة و توفير على المسير عناء البحث و انتقاء العناصر المؤهلة و الفعالة التي كانت تستغرق وقتا طويلا إضافة إلى التكاليف المرهقة في وقت التوظيف. (جودي أبو القاسم ، عديلة فتحي و آخرون ، 2006/2007، ص 41 42).

3-6-2 التكوين الإلكتروني (التدريب والتعليم عن طريق الحاسوب)

يمكن التكوين الإلكتروني إمكانية تواصل المدرب ومجموعة الأعضاء المتكونين في قاعة افتراضية مما يلغي الحدود الجغرافية وبالتالي تخفيض تكاليف النقل ويكون التواصل صوتا وصورة وقد يكون عن طريق تلقي الملفات الرقمية عن طريق البريد الإلكتروني فاستخدام الحاسوب في عملية التعلم من قبل المتدربين واستخدام التدريب من قبل المدرب حيث يلعب الحاسوب دورا في إدارة الوظيفة التدريبية وذلك بتخزين المعلومات الخاصة بالمتدربين والموارد والوسائل المستخدمة في التدريب كما يستخدم الحاسوب كمعاون في إيجاد مصادر تعليمية وذلك بتجهيز قاعدة المعلومات التي يوفرها الحاسوب لمستخدمه . (عبد الباري ، إبراهيم درة ، 2003 ، ص 121)

4- مديرية الشباب والرياضة:

تعتبر مديرية الشباب والرياضة من المؤسسات العمومية ذات الطابع الاجتماعي التي تساهم بدرجة كبيرة في تنشيط العمل الشبابي والرياضي داخل النطاق الحدودي وهذا من خلال تبادل النشاطات الداخلية والخارجية كتنظيم الدورات المشتركة في مختلف الرياضات من خلال اعتمادها على المصالح التابعة لها.

مصالح ترقية الشبيبة(1990):

تجمع المصالح المكلفة بأنشطة الشبيبة والرياضة والثقافة ضمن مديرية ترقية الشبيبة التي تحتوي على مصالح مهيكلة في شكل مكاتب تحت هذه المصالح على أعمال التنشيط التربوي والثقافي والعلمي الترفيهي الموجه للشباب وكذلك الأنشطة البدنية والرياضية وتنسيق هذه الأعمال وتقييمها.



مهامها:

- متابعة البرامج المقررة في ميدان الإدماج الاجتماعي والمهني للشباب وهذا بالاتصال بالسلطات والهيئات المحلية المعنية
- المساهمة في ترقية مبادرات الشباب وتشجيع كل عمل يباشر في هذا الميدان
- تنشيط الجهاز المحلي للإعلام والاتصال الموجه للشباب
- تشجيع جمعيات أنشطة الشباب
- تنظيم أعمال التكوين وتحسين المستوى وترقية المعارف لفائدة مؤطري الشباب والرياضة
- متابعة برامج الاستثمار وجمع المعطيات الأخرى الخاصة بقطاع الشبيبة.
- الحث على إحداث كل إنجاز لفائدة الشباب
- الحرص على تطبيق التنظيم المسير لأنشطة الشباب والرياضة.
- الحرص على السير الحسن لمؤسسات الشبيبة والرياضة وهيئاتها الموجودة بالولاية
- ضمان تسيير الموارد البشرية والمالية والمادية اللازمة لانجاز مهامها
- التقييم الدوري للنشاطات المبذولة. (الجريدة الرسمية المرسوم التنفيذي رقم 90-234، 1990، العدد 32)
- في سنة 1993 تم تغيير اسم مصالح ترقية الشبيبة إلى مديرية الشباب والرياضة وفي 2006 تم تحديد قواعد تنظيم مديريات الشباب والرياضة للولاية وسيرها.
- تطوير برامج اجتماعية التربوية والترفيهية وحركة مبادلات الشباب وفضاءاتهم للتعبير وتنشيطها ومتابعة تنفيذها.
- إعداد برامج الإعلام والاتصال والإصغاء للشباب وتطويرها وتنشيطها.
- تنفيذ البرامج الهادفة للاندماج الاجتماعي للشباب والمشاركة المتصفة بالمواطنة وترقية مبادراتهم وكذا مكافحة الآفات الاجتماعية والعنف والتهميش، بالاتصال مع المصالح والهيئات المعنية للولاية.
- تنفيذ برامج ترقية وتعميم التربية البدنية والرياضية لاسيما في الوسط التربوي والتكوين وإعادة التربية والوقاية بالاتصال مع المصالح والهيئات المعنية للولاية.
- وضع التنظيمات و أقطاب انتقاء المواهب الرياضية الشابة وتوجيهها وتكوينها وتطوير هذه التنظيمات والأقطاب ومتابعتها وترقية الممارسات النسوية.
- تنظيم أعمال تكوين المستخدمين والتأطير الدائم و العاملين داخل الحركة الجمعوية وتحديد معارفهم وتحسين مستواهم وتأهيلهم في إطار التنظيم المعمول به.
- إعداد مخطط تطوير الرياضة للولاية بالتنسيق مع مجمل الهياكل والهيئات المعنية.
- السهر على تطبيق العمل المتعلق بسير المؤسسات وهيئات الشباب والرياضة الموجودة في الولاية واستغلالها وتسييرها.

- وضع أنظمة لتقييم ومراقبة الهياكل والهيئات والمؤسسات التابعة لاختصاصها والسهر على مراقبة مساعدات الدولة للحركة الجموعية الرياضية الشبانية
- ضمان متابعة برامج الاستثمار وانجاز الهياكل الأساسية وكذا تقيسها وتصديقها وصيانتها وحفظها.
- ضمان تسيير الموارد البشرية والمالية والمادية اللازمة لإنجاز مهامها وكذا المحافظة على الممتلكات والأرشيف.
- تقييم النشاطات المبذولة بصفة دورية وإعداد الحصائل والبرامج المتعلقة بها وفقا للأشكال والكميات والآجال المقررة. (الجريدة الرسمية المرسوم التنفيذي رقم 06-345، 2006، العدد 61)

❖ مصالح مديرية الشباب والرياضة:

- تضم مديرية الشباب والرياضة تحت سلطة المدير حسب المادة 02 من القرار الوزاري المشترك
- مصلحة التربية البدنية والرياضية.
- مصلحة نشاطات الشباب.
- مصلحة الاستثمارات والتجهيزات
- مصلحة التكوين وإدارة الوسائل. (انظر للشكل في الملحق). (الجريدة الرسمية القرار الوزاري المشترك المؤرخ في 2007/03/10، المادة 02، العدد 22).

❖ النشأة التاريخية:

تم إنشاء مديرية الشباب والرياضة لولاية بسكرة بمرسوم تنفيذي رقم 90-234 المؤرخ في 28 جويلية 1990 المحدد لقواعد تنظيم مصالح ترقية الشباب في الولاية وعملها وكذا المرسوم التنفيذي رقم 93-283 المؤرخ في 23 نوفمبر 1993 المتضمن تغيير تسميتها من مصالح ترقية الشباب إلى مديرية الشباب والرياضة ، وقد سبق هذا النشاء مراحل متدرجة كالاتي :

- سنة 1974 مديرية الشباب والرياضة مقرها حي العمارات
- سنة 1986 تحولت إلى مصلحة الشباب والرياضة بقسم استثمار الموارد البشرية مقرها مديرية التربية سابقا
- سنة 1990 تحولت المصلحة مديرية ترقية الشباب بمقر الدائرة
- سنة 1991 تحويل مقر مديرية ترقية الشباب من الدائرة إلى مقر الولاية
- سنة 1993 تغيير التسمية من مديرية ترقية الشباب إلى مديرية الشباب والرياضة
- سنة 1995 تحويل المقر من الولاية إلى مقر الخزينة العمومية سابقا
- سنة 2005 تحويل المقر من الخزينة العمومية سابقا إلى المقر الحالي بحي الوادي .

الخلاصة:

تعمل إدارة الموارد البشرية في أي منظمة على تنظيم العلاقة بين مختلف العاملين فيها والإدارات التي ينتمون إليها وذلك بالوقوف فظ النزاعات والمشاكل التي تنشأ من طبيعة العمل وذلك من اجل ضمان السير الحسن للمنظمة وضمان استمراريتها بالدرجة الأولى وحفاظا على رأسمائها البشري الذي يعتبر بمثابة الروح او القلب النابض فيها ،غير أن هذا الاهتمام لا يأتي بصفة عشوائية إنما هي نتاج التطبيق والاختيار الجيد لمختلف الوظائف والأساليب التي تختص بها الإدارة في إدارة الموارد البشرية كالتوظيف والتدريب والتقييم ونظام الأجور و التحفيز،التي تصبوا في مجملها إلى الاستغلال الأمثل للمورد البشري خاصة في المجال الرياضي أو المؤسسات ذات الطابع الرياضي الذي يتطلب نوع خاص من الاهتمام الذي يكفل نجاح واستمرارية العمل الرياضي .

الباب الثاني

الدراسة التطبيقية

(الميدانية)

■ الفصل الأول:

الإجراءات المنهجية للدراسة

■ الفصل الثاني:

عرض و تحليل ومناقشة النتائج

الفصل الأول

الإجراءات المنهجية

للدراصة

الجانب التطبيقي

إن الهدف من هذه الدراسة هو التعرف و الإحاطة بمختلف المتغيرات والعوائق التي تتحكم في عملية التحول نحو الإدارة الالكترونية في إدارة الموارد البشرية في مديريات الشباب و الرياضة و هذا من اجل الإحاطة بها و الوصول إلى اقتراحات و حلول من شأنها إن تسهيل عملية التحول و التحضير لها في ظل طفرة التغيرات التي يشهدها العالم ولتحقيق ذلك تم إتباع أحدث المناهج العلمية المستخدمة في مختلف الدراسات و البحوث العلمية.

1- الدراسة الاستطلاعية:

تمثل الدراسة الاستطلاعية المنعرج الهام للباحث باعتبارها النقطة الأساسية التي تقوم عليها أي دراسة في مجال البحث العلمي، وكونها تقوم على عدة عناصر لعل علاقة بتحديد متغيرات الدراسة وصياغة الفرضيات والتحقق من مدى صلاحية الأداة المعتمدة لجمع البيانات والمعلومات

قبل الشروع في الجزء التطبيقي وطبع الاستبيان النهائي والموجه نحو مديريات الشباب والرياضة على مستوى الولايات المعنية، قمنا بإجراء استطلاع أولي بناء على ترخيص ممنوح من طرف إدارة معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية (جامعة المسيلة) بالاتصال والتقرب من مديرية الشباب والرياضة والتعرف على عينة المجتمع الأصلي، حيث قمنا بتوزيع 40 استمارة استبيان عليهم من اجل الكشف عن مختلف الأخطاء و الصعوبات و من ثم تسهيل عملية الإجابة على الأسئلة الموجهة إليهم، بعد جمع الاستمارات والاطلاع عليها تبين لنا من خلال الاستجابات أنهم قد فهموا محتوى الاستبيان مع وجود بعض التعديلات الهامشية التي تم معالجتها فوراً مما جعله أكثر سهولة، حيث أصبح في شكله النهائي وبعد تحكيمه والتأكد من صدقه وثباته ثم طبعه و توزيعه على عينة الدراسة.

2- منهج الدراسة:

وفقاً لطبيعة الموضوع ومشكلة البحث الذي نحن بصدد دراسته، اعتمد الباحث المنهج الوصفي وذلك لملائمته لأهداف البحث وفروضه.

حيث يعرف على انه وصف منتظم و دقيق للحقائق في ميادين المعرفة المختلفة بطريقة موضوعية و صحيحة (بوداود عبد اليمين، 2010، ص88)

كما عرفه الدكتور مروان عبد المجيد: هو مجموعة من القواعد و الإجراءات و الأساليب التي تجعل العقل يصل إلى معرفة حقيقة جميع الأشياء التي يستطيع الوصول إليها بدون أن يبذل مجهودات غير نافعة. (د. مروان عبد المجيد إبراهيم، 2000، ص60) و هذا بالاستعانة بالمجال الإحصائي الذي يتمثل في الإحصاء الوصفي من اجل الوقوف عند الانحرافات المعيارية و المتوسطات التي بدورها تساعد إحصائياً على معرفة درجة تأثير مختلف المعوقات التي تحول دون تطبيق الإدارة الالكترونية في مديريات الشباب و الرياضة و كذا التعرف على مختلف الآليات التي تسمح من خلالها بتذليل هذه المعوقات و بالتالي التوجه السليم نحو نمط الإدارة الالكترونية في إدارة الموارد البشرية في مديريات الشباب و الرياضة و هذا من خلال دراسة وتحليل نتائج المتحصل عليها من الأداة المستخدمة لجمع المعلومات استخدام مقياس ليكارت الخماسي من اجل

توضيح درجة مستويات الاستجابة، وذلك بتفريغ البيانات في المقياس ثم القيام بالتحليل باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS).

كما إن الباحث استخدم الإحصاء الاستدلالي لدراسة الفروق وكذا دراسة العلاقة الارتباطية بين مختلف المعوقات التي تحول دون تطبيق الإدارة الالكترونية في إدارة الموارد البشرية لمديريات الشبيبة والرياضة.

3- مجتمع وعينة الدراسة :

-مجتمع الدراسة:

يعرف مجتمع الدراسة بأنه يشمل جميع عناصر ومفردات المشكلة أو الظاهرة قيد الدراسة (ربحي مصطفى عليان و عثمان محمد غنيم، 2009، ص138).

و يعرفه أ، محمد عبيدات: كامل أفراد أو أحداث أو مشاهدات موضوع البحث أو الدراسة. (أ.د. محمد عبيدات، 1999، ص84) فهو مجموعة العناصر (الأفراد) التي ينصب عليها الاهتمام في دراسة معينة، بمعنى آخر هو يمثل جميع العناصر التي تتعلق بها مشكلة البحث، وتعد دراسة مجتمع البحث من الأمور النادرة في البحوث العلمية نظرا للصعوبات الجمة التي يتعرض لها الباحث في الوصول إلى كل مفردات المجتمع الأصلي والتكاليف الباهظة التي تترتب على ذلك (عبد الرحمن بن عبد الله الواصل، 1999، ص52).

يتمثل مجتمع الدراسة في موظفي إدارة الموارد البشرية للولايات المعنية محل دراسة على النحو التالي: بسكرة ، مسيلة ، الأغواط، الجلفة .

- عينة الدراسة :

تعرف العينة على أنها نموذج يشمل ويعكس جانبا أو جزء من وحدات المجتمع الأصل المعني بالبحث تكون ممثلة له، بحيث تحمل صفاته المشتركة، وهذا النموذج أو الجزء يغني الباحث عن دراسة كل وحدات ومفردات المجتمع الأصل، خاصة في حالة صعوبة أو استحالة دراسة كل تلك وحدات المجتمع المعني بالبحث. (عامر ابراهيم قنديلجي، 2012، ص186) فالعينة الصحيحة هي التي تكون ممثلة للمجتمع الأصلي أحسن تمثيل، بحيث تكون أشبه ما يمكن إلى المجتمع الأصلي (محمد عبد الحميد، 2004، ص133).

وقد اخترنا عينة الدراسة من مجتمع الدراسة، وهي تمثل مجتمع الدراسة، ويمكن تعميم النتائج المتوصل لها على باقي المجتمع المدروس، حيث تم توزيع 140 استبيان على الموظفين، وتم الإجابة على 100 استبيان كاملة من طرف الموظفين في المؤسسة. حيث كانت العينات المقصودة على النحو التالي: 25 عينة لولاية بسكرة ثم 25 عينة لولاية المسيلة ثم 25 عينة لولاية الأغواط ثم 25 عينة لولاية الجلفة.

– متغيرات الدراسة

ارتكزت الدراسة على مجموعة من المتغيرات

- المتغير المستقل: تتمثل في البيانات العامة (السن، الجنس، المؤهل العلمي، الخبرة المهنية).
- المتغير التابع: يشمل كل من.
- المعوقات التي تحول دون تطبيق الإدارة الالكترونية.

الآليات التي يمكن من خلالها تطبيق الإدارة الالكترونية.

–5- مجالات البحث:

● المجال المكاني:

- ✓ ولاية بسكرة - مديرية الشباب والرياضة - بسكرة-
- ✓ ولاية المسيلة - مديرية الشباب والرياضة - بالمسيلة-
- ✓ ولاية الجلفة - مديرية الشباب والرياضة - بالجلفة-
- ✓ ولاية الأغواط - مديرية الشباب والرياضة - الأغواط-

● المجال الزمني:

بعد اختيار موضوع البحث و الموافقة عليه من طرف الأستاذ المشرف و المجلس العلمي بمعهد التربية البدنية والرياضية بجامعة المسيلة سنة 2014، بعدها مباشرة تم البدء في الدراسة النظرية من جانفي 2014 ، والدراسة التطبيقية من افريل 2015 إلى ماي 2016، تم توزيع استمارة الاستبيان الخاصة بالدراسة الاستطلاعية شهر مارس 2015 على جزء من أفراد العينة، من أجل التأكد من مدى صدق وثبات وملائمة الأداة في الدراسة الميدانية، وبعد شرح العبارات الصعبة والتأكد من صدق وثبات هذه الأدوات بمختلف الطرق ، و بعد التوصل إلى الصيغة النهائية للأداة المستعملة، تمت عملية الكتابة والطبع، تم توزيع استمارة الاستبانة على أفراد العينة محل البحث في الفترة الممتدة من نوفمبر 2015 إلى جانفي 2016، بعدها تم استرجاع الاستمارات والقيام بعملية التفرغ في أواخر فيفري 2016 ثم القيام بالمعالجة الإحصائية لمختلف النتائج المحصل عليها.

4- أدوات جمع البيانات والمعلومات

تم اعتماد استمارة الاستبيان، حيث يرى الدكتور عامر إبراهيم قنديلجي أن الأساليب الأساسية التي يستحسن استخدامها في جمع البيانات والمعلومات في الدراسات المسحية فهي الاستبيان والمقابلة، من اجل جمع البيانات، وهذا بعد ما تم إعدادها عبر عدة مراحل (عامر ابراهيم قنديلجي، 2012، ص124).

4- إجراءات التطبيق الميداني للأداة:

1- الاطلاع على أدوات البحث المستعملة في الدراسات السابقة: بعد الاطلاع على الدراسات السابقة تم اقتباس الاستبيان من دراسة كانت بعنوان (معوقات تطبيق الإدارة الالكترونية في إدارة الموارد البشرية بالقطاع الصحي الخاص بمدينة مكة المكرمة من وجهة نظر مديري وموظفي إدارة الموارد البشرية) من إعداد الباحثة "سميرة مطر المسعود" تم تعديلها وعرضها على مجموعة من أساتذة معهد تقنيات النشاطات البدنية والرياضية من اجل معرفة مدى إمكانية تطبيقها في مجال هذه الدراسة و القيام بالتعديلات اللازمة تطبيقها على بعض موظفي مديرية الشباب والرياضة حيث تم الوقوف عند الفقرات الغير ملائمة وأجراء بعض التعديلات إلى أن أصبحت في شكلها الحالي.

تصميم الاستبيان:

القسم الأول: يحتوي على البيانات الشخصية لعينة الدراسة، وتتكون من 5 فقرات.

القسم الثاني:

يتكون استبيان دراستنا من 62 سؤال موزعة على خمسة محاور كل محور يقابل فرضية جزئية من الفرضيات التي تم اعتمادها كحلول مؤقتة للتساؤلات الجزئية المطروحة.

المحور الأول: المتعلق بالفرضية الأولى القائلة: توجد معوقات إدارية تحول دون تطبيق الإدارة الالكترونية في إدارة الموارد البشرية في مديريات الشباب والرياضة.

✓ ، ويتكون من ثلاثة عشر (13) سؤالاً.

✓ **المحور الثاني:** المتعلق بالفرضية الثانية التي مفادها: توجد معوقات تقنية تحول دون تطبيق الإدارة الالكترونية في إدارة الموارد البشرية في مديريات الشباب والرياضة. ، ويتكون من ثلاثة عشر (13) سؤالاً.

✓ **المحور الثالث:** المتعلق بالفرضية الثالثة التي مفادها: توجد معوقات بشرية تحول دون تطبيق الإدارة الالكترونية في إدارة الموارد البشرية في مديريات الشباب والرياضة ، ويتكون من ثلاثة عشرة (13) سؤالاً.

✓ **المحور الرابع:** المتعلق بالفرضية الرابعة التي مفادها: توجد معوقات مالية التي تحول دون تطبيق الإدارة الالكترونية في إدارة الموارد البشرية في مديريات الشباب والرياضة ، ويتكون من إحدى عشرة (11) سؤالاً.

✓ **المحور الخامس:** المتعلق بالفرضية الخامسة التي مفادها: هناك آليات بارزة يمكن من خلالها التغلب على معوقات تطبيق الإدارة الالكترونية في إدارة الموارد البشرية من وجهة نظر مديري وموظفي مديريات الشباب

والرياضة ، ويتكون من اثني عشرة (12) سؤالاً

كما تم الاعتماد على نوعين أساسيين من البيانات :

أ. البيانات الأولية : تم الحصول عليها من خلال تصميم استبيانه وتوزيعها على عينة من مجتمع الدراسة ، ومن تم تفرغها وتحليلها باستخدام برنامج **Spss V.23**، وباستخدام الاختبارات الإحصائية المناسبة بهدف الوصول إلى الدلالات ذات قيمة، ومؤشرات تدعم موضوع البحث.

ب. البيانات الثانوية: قمنا بمراجعة الكتب والدوريات والمنشورات الورقية والالكترونية، والرسائل الجامعية والتقارير المتعلقة قيد البحث والدراسة سواء بشكل مباشر أو غير مباشرة، والتي ساعدتنا في جمع مراحل البحث.

5- الأساليب الإحصائية المستخدمة:

لتحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات التي تم تجميعها، فقد تم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية المناسبة باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (**spssV23**) ، وذلك بعد ترميز وإدخال البيانات إلى الحاسب الآلي ولتحديد طول خلايا المقياس الخماسي ، الحدود الدنيا والعليا، المستخدمة في محاور الدراسة، تم حساب المدى (4=1-5)

تم تقسيمه على عدد خلايا المقياس للحصول على طول الخلية الصحيح أي (0.80=4/5) وهكذا أصبح طول الخلايا كما يأتي:

جدول رقم: (3) الحدود الدنيا والعليا لسلم الدراسة

الإجابة	لا أوافق مطلقا	لا أوافق	أوافق إلى حد ما	أوافق	أوافق بشدة
المتوسط الحسابي	من 1.00 إلى 1.79	من 1.8 إلى 2.59	من 2.60 إلى 3.39	من 3.40 إلى 4.19	من 4.20 إلى 5

المصدر: صابر عباسي، أثر التسيير الجبائي على الداء المالي في المؤسسات الاقتصادية (دراسة تحليلية قياسية لعينة من المؤسسات في ولاية بسكرة)، رسالة مقدمة لنيل متطلبات شهادة الماجستير، تخصص محاسبة وجباية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بسكرة 2012، ص 131.

كما تم توزيع الأوزان على البدائل الخمسة كما يلي:

جدول رقم (4) أوزان البدائل

الإجابة	لا أوافق مطلقا	لا أوافق	أوافق إلى حد ما	أوافق	أوافق بشدة
الدرجة	1	2	3	4	5
التقدير بالدرجة	ضعيفة جدا	ضعيفة	متوسطة	كبيرة	كبيرة جدا

المصدر: صابر عباسي، أثر التسيير الجبائي على الداء المالي في المؤسسات الاقتصادية (دراسة تحليلية قياسية لعينة من المؤسسات في ولاية بسكرة)، رسالة مقدمة لنيل متطلبات شهادة الماجستير، تخصص محاسبة وجباية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير 2012، 131،

وللإجابة على أسئلة البحث واختيار صحة فرضياته، تم استخدام أساليب الإحصاء الوصفي والتحليلي، وذلك باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SpssV23) والذي يتكون من :

1- معامل الثبات ألفا كرونباخ (**Cronbach's Coefficient Alpha**) : وذلك لقياس ثبات أداة

البحث .

2- معامل صدق المحك: وذلك لقياس صدق أداة البحث

3- اختبار معامل (**Kolmoorov – Shapiro**) لأجل التحقق من التوزيع الطبيعي للمعوقات.

4- مقاييس الإحصاء الوصفي (**Descriptive Statistic Measures**): وذلك لوصف مجتمع

البحث وإظهار خصائصه، بالاعتماد على النسب المئوية والتكرارات، وللإجابة على أسئلة وترتيب متغيرات

البحث حسب أهميتها بالاعتماد على المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية .

5- معامل الارتباط سبيرمان : وذلك لمعرفة درجة الارتباط والاتساق بين مختلف الأبعاد فيما بينها .

6- اختبار **T teste** للفروقات في الإجابات بين مفردات عينة الدراسة: وذلك لمعرفة الفروقات في الإجابات

للعوامل الديمغرافية لعينة الدراسة من اجل تحديد سبب تواجد الفرق اعتمادا على قيمة المتوسط الحسابي والدالة

الإحصائية .

6- صدق وثبات أداة البحث:

1-6- صدق أداة البحث (**Validity**) : يقصد بصدق الأداة قدرة الاستبانة على قياس المتغيرات التي صممت

لقياسها. وللتحقق من صدق الاستبانة المستخدمة في البحث نعتد على ما يلي:

أ. صدق المحتوى أو الصدق الظاهري:

للتحقق من صدق محتوى أداة البحث، وللتأكد من أنها تخدم أهدافه، تم عرض الاستبانة على هيئة من

المحكمين الأساتذة الجامعيين-المختصين في المجال من جامعة بسكرة والمسيلة لدراسة الاستبانة، وإبداء رأيهم فيها

من حيث مدى مناسبة العبارات للمحتوى، وطلب منهم أيضا النظر في مدى كفاية أداة البحث من حيث عدد

العبارات، وشموليتها، ومحتوى عباراتها، أو أية ملاحظات أخرى يرونها مناسبة، وتم القيام بدراسة ملاحظات

المحكمين واقتراحاتهم، وأجريت تعديلات على ضوء توصيات وآراء هيئة التحكيم لتصبح أكثر تحقيقا لأهداف

البحث، وقد اعتبر أن الأخذ بملاحظات المحكمين وإجراء التعديلات المطلوبة هو بمثابة الصدق الظاهري،

وصدق محتوى الأداة.

ب. صدق المحك:

تم حساب معامل "صدق المحك" من خلال أخذ الجذر التربيعي لمعامل الثبات "ألفا كرونباخ"، وذلك كما هو موضح في الجدول رقم (5) ، إذ نجد أن معامل الصدق الكلي لأداة البحث بلغ (0.94) ، وهو معامل مرتفع جدا ومناسب لأغراض وأهداف هذا البحث. وبهذا يمكننا القول إن جميع عبارات أداة البحث هي صادقة لما وضعت لقياسه.

6-2- ثبات الأداة (Reliability):

ويقصد بها مدى الحصول على نفس النتائج أو نتائج متقاربة لو كرر البحث في ظروف متشابهة باستخدام الأداة نفسها. وفي هذا البحث تم قياس ثبات أداة البحث باستخدام معامل الارتباط ألفا كرونباخ Cronbach's ، الذي يحدد مستوى قبول أداة القياس بمستوى (0.60 فأكثر) ، حيث كانت النتائج كما هي موضحة في الجدول رقم (5).

Statistiques de fiabilité

عدد العبارات	معامل ألفا كرونباخ
62	,885

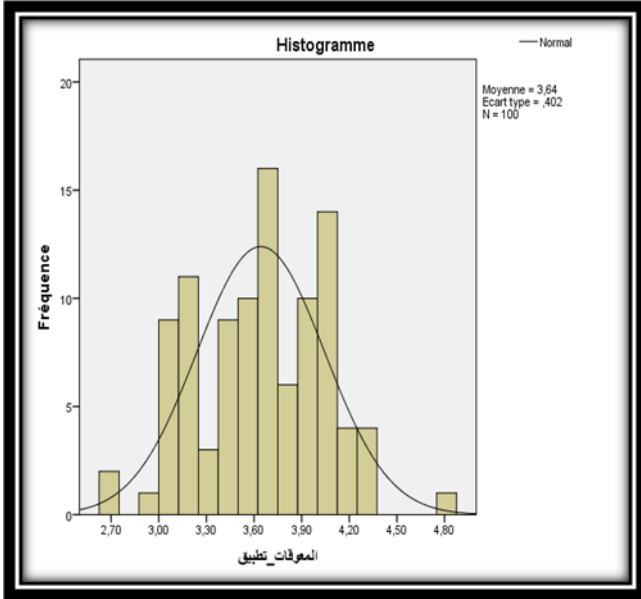
جدول رقم (5) ثبات أداة

1- اختبار معامل (Kolmoorov – Shapiro) لأجل التحقق من التوزيع الطبيعي للمعوقات وآليات التغلب عليها.

Tests de normalité

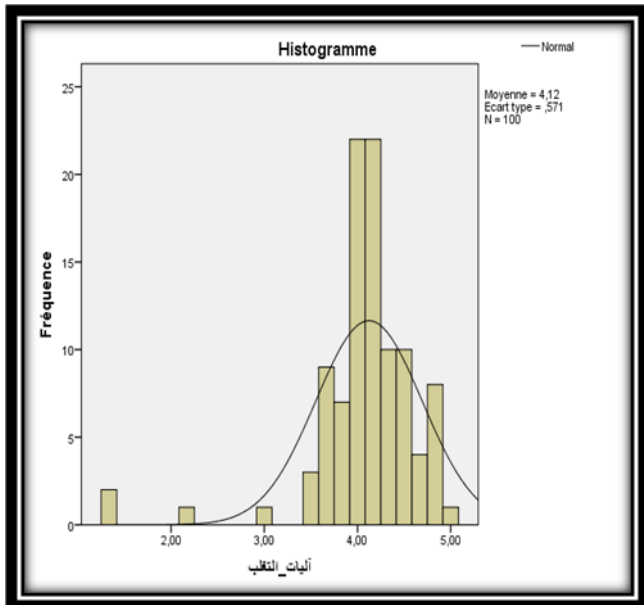
	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistiques	ddl	Sig.	Statistiques	Ddl	Sig.
آليات_التغلب	,184	100	,000	,766	100	,000
المعوقات_تطبيق	,074	100	,200*	,982	100	,179

جدول رقم (6) Tests de normalité



يتضح من الجدول السابق، إن متغير المعوقات (التقنية والمالية والبشرية والإدارية) تخضع للتوزيع الطبيعي، فالبيانات المتعلقة بهذا البعد هي كمية ، حيث كانت قيمة الدلالة الإحصائية تُقدر بـ (0.200) وهي قيمة أكبر من مستوى الدلالة 5 % . وبالتالي يمكن القول أن البيانات المتعلقة بمتغير المعوقات تخضع للتوزيع الطبيعي .

شكل رقم: (16) طبيعة التوزيع لمتغير المعوقات



يتضح من الجدول السابق، أن متغير آليات التغلب على تلك المعوقات لا تخضع للتوزيع الطبيعي حيث فُدرت قيمة الدلالة الإحصائية (0.000) وهي قيمة أقل من مستوى الدلالة 5 % .

شكل رقم: (17) طبيعة التوزيع لمتغير آليات التغلب

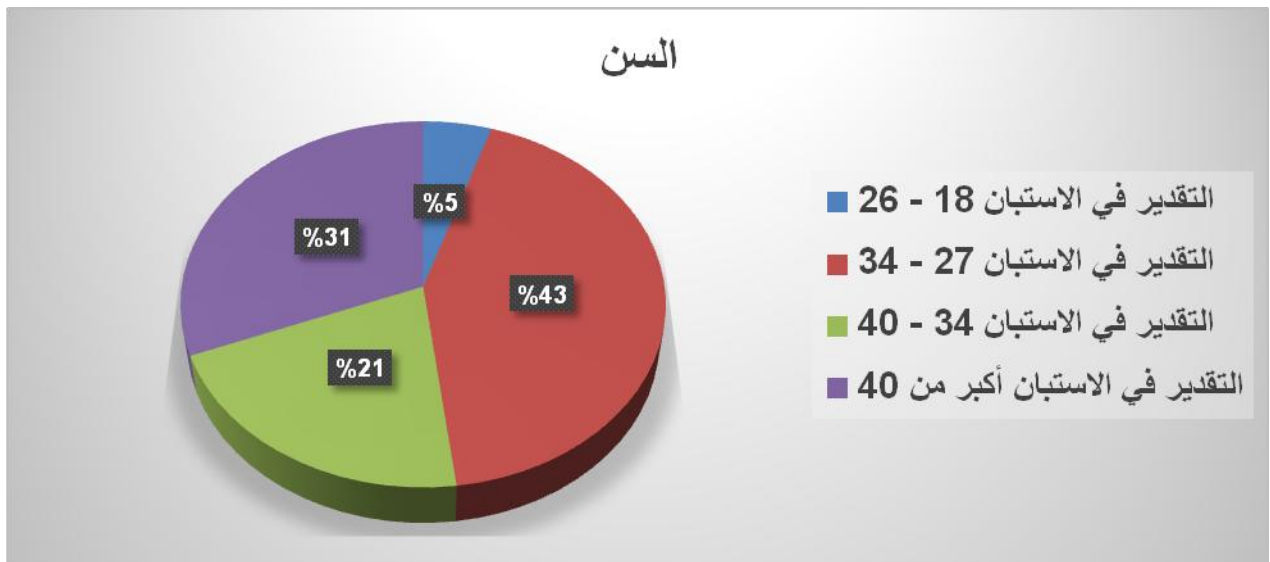
7- الخصائص السيكومترية للعينة:

جدول رقم (7) : بين توزيع العينة على متغير السن

السن		
بيان	التكرار	النسبة المئوية
نم 18 نم 26	5	5,0
نم 27 نم 34	43	43,0
نم 34 نم 40	21	21,0
أكبر من 40	31	31,0
المجموع	100	100

التعليق :

يتضح من خلال الجدول والشكل البياني الخاص بمتغير السن لعينة الدراسة أن الفئة العمرية (27-34) هي الفئة الغالبة، بما نسبته %43 أي بمقدار 43 تكرار من مجموع 100 مفردة .



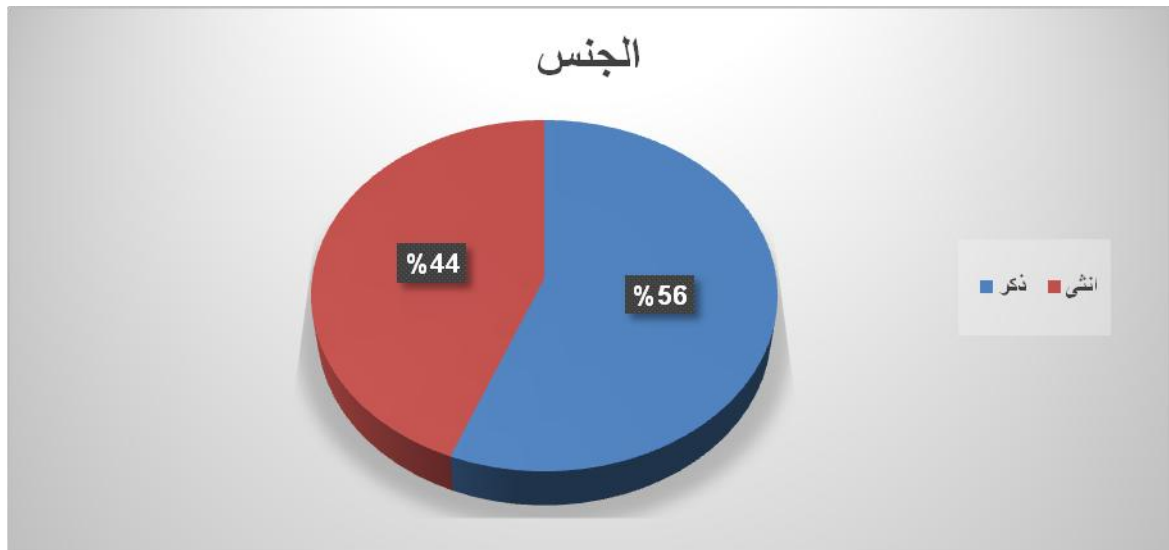
شكل بياني رقم (18) : بين دائرة نسبية

جدول رقم (8): بين توزيع العينة على متغير الجنس

بيان		التكرار	النسبة المئوية
التقدير في الاستبيان	ذكر	56	56,0
	أنثى	44	44,0
المجموع		100	100,0

التعليق:

يتضح من خلال الجدول والشكل البياني الخاص بمتغير الجنس لعينة الدراسة أن نسبة الذكور في المؤسسة محل دراسة وبحث تُقدر بـ 56% بما يقابله تكرار، بينما ما نسبته 44% هي النسبة لجنس الإناث بما يقابله 44 تكرار من مجموع عينة الدراسة المقدرة بـ 100 مفردة.



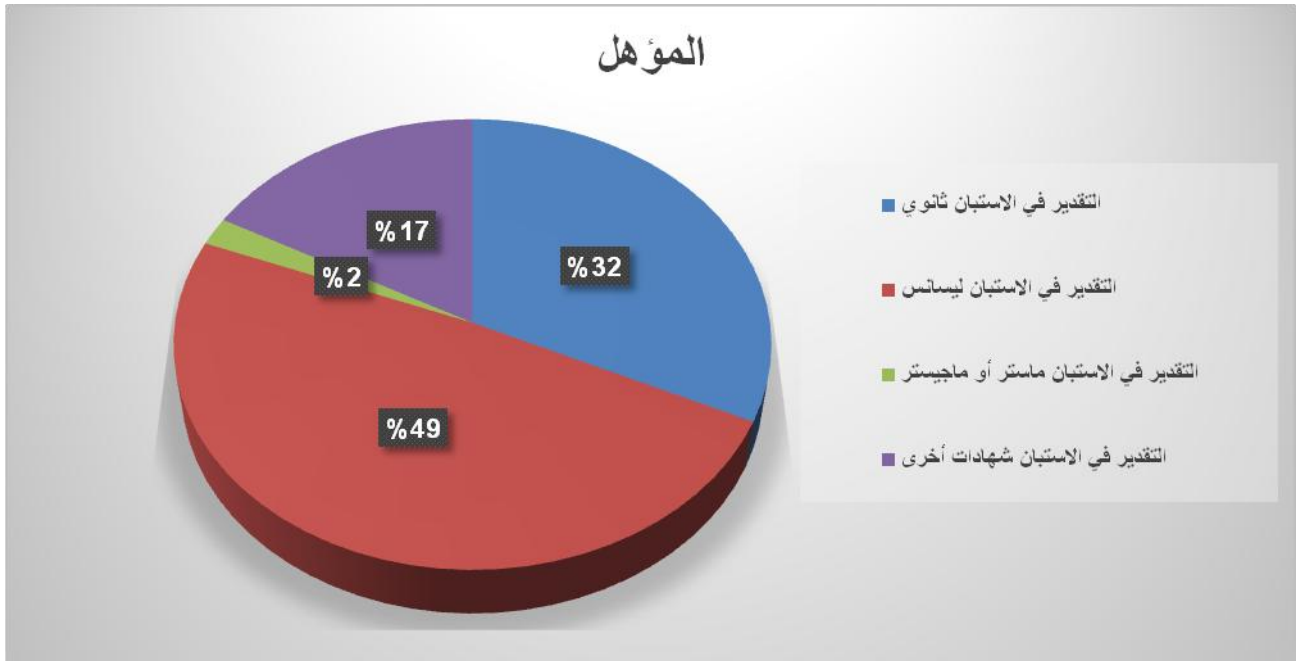
شكل بياني رقم (19) : بين دائرة نسبية

جدول رقم (09): بين توزيع العينة على متغير المؤهل العلمي

النسبة المئوية	التكرار	المؤهل
32,0	32	ثانوي
49,0	49	ليسانس
2,0	2	ماستر أو ماجيستر
17,0	17	شهادات أخرى
100,0	100	المجموع

التعليق :

يتضح من خلال الجدول والشكل البياني الخاص بمتغير المؤهل العلمي لعينة الدراسة أن ما نسبته %49 هي النسبة الغالبة والتي تعبر عن حاملي شهادة ليسانس في المؤسسة محل دراسة وبمقابلته 49 تكرار.



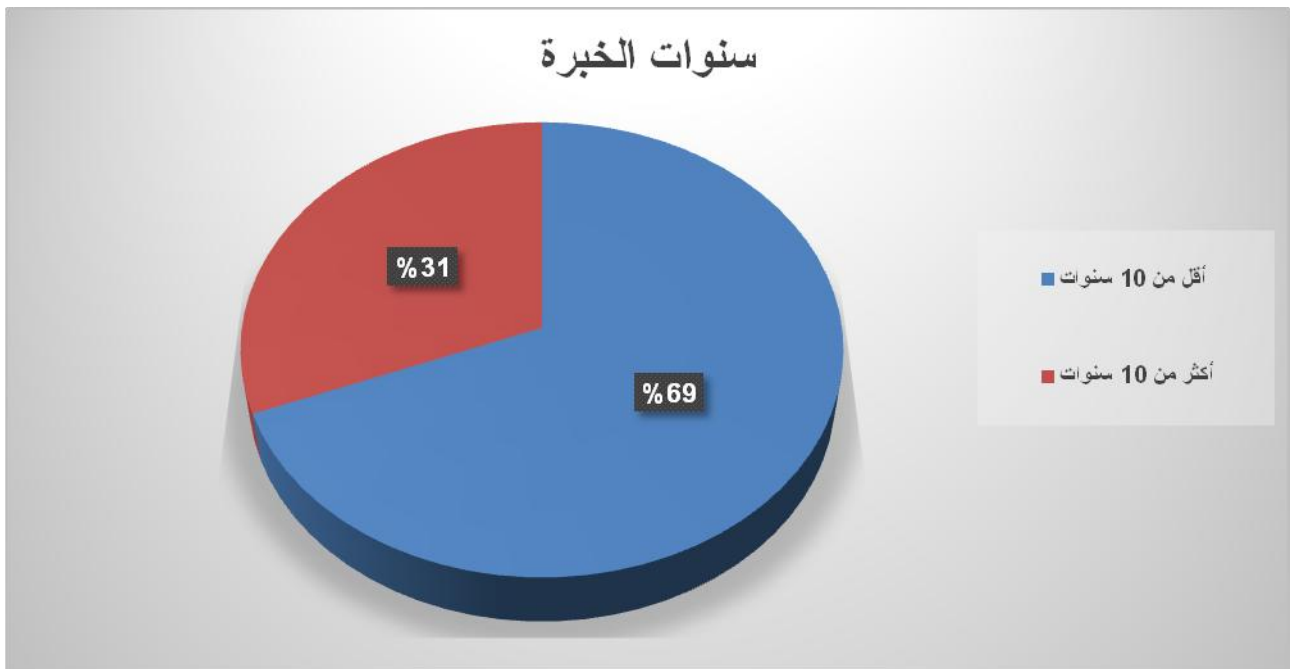
شكل بياني رقم (20): بين دائرة نسبية

جدول رقم (10): بين توزيع العينة على متغير سنوات الخبرة

سنوات الخبرة	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 10 سنوات	69	69,0
أكثر من 10 سنوات	31	31,0
المجموع	100	100,0

التعليق :

يتضح من خلال الجدول والشكل البياني الخاص بمتغير سنوات الخبرة لعينة الدراسة أن ما نسبته 69% هي النسبة التي تعبر عن سنوات الخبرة للفئة أقل من 10 سنوات بما يقابله 69 تكرار من مجموع عينة الدراسة ، بينما ما نسبته 31% هي النسبة التي تعبر عن الفئة أكثر من 10 سنوات .



شكل بياني رقم (21): بين دائرة نسبية

الفصل الثاني

عرض تحليل ومناقشة

النتائج

1 نتائج المحور الأول:

الفرضية الاولى

توجد معوقات إدارية تحول دون تطبيق الإدارة الالكترونية في إدارة الموارد البشرية في مديريات الشباب والرياضة

الرقم في الاستبيان	عبارات المحور الأول	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	الترتيب التنازلي حسب درجة المتوسطات	التقدير
1	عدم وجود التخطيط السليم لعلمية التحول نحو الإدارة الالكترونية	4,14	0,93	82,80	1	درجة كبيرة
13	قلة الفرصة المتاحة لموظفي الموارد البشرية لحضور الندوات والمؤتمرات المتعلقة بالإدارة الالكترونية في المجال الرياضي	4,12	0,64	82,40	2	درجة كبيرة
4	الإجراءات الروتينية تؤخر عملية التحول نحو الإدارة الالكترونية	4,08	0,71	81,60	3	درجة كبيرة
10	عدم برمجة الدورات التدريبية لموظفي الموارد البشرية في مجال الإدارة الالكترونية	4,08	0,84	81,60	4	درجة كبيرة
11	ضعف التحفيز بنوعية (المادي، المعنوي) لاستخدام التقنيات الالكترونية في الإدارات الرياضية	4,04	1,01	80,80	5	درجة كبيرة
5	قلة فهم أهمية تطبيق الإدارة الالكترونية في مديريات الشباب و الرياضة	4,00	0,84	80,00	6	درجة كبيرة
12	قلة مشاركة موظفي الموارد البشرية في التخطيط لمشروع الإدارة الالكترونية في المجال الرياضي	3,99	0,85	79,80	7	درجة كبيرة
3	عدم وضوح الرؤية المستقبلية لتطبيق الإدارة الالكترونية في مديريات الشباب و الرياضة	3,94	0,92	78,80	8	درجة كبيرة
6	عدم مواكبة إدارة الموارد البشرية في مديريات الشباب و الرياضة لمطالب التغيير	3,80	0,82	76,00	9	درجة كبيرة
2	وجود المركزية الشديدة في إدارة الموارد البشرية بمديريات الشباب و الرياضة	3,73	1,00	74,60	10	درجة كبيرة
7	ضعف التنسيق بين الوحدات الإدارية في الإدارة الرياضية	3,71	0,99	74,20	11	درجة كبيرة
9	الهياكل التنظيمية الحالية لا تتوافق مع تطبيقات الإدارة الالكترونية	3,68	1,09	73,60	12	درجة كبيرة
8	ضعف اقتناع وتأييد الإدارة العليا بالوزارة لمشروع الإدارة الالكترونية	3,52	0,93	70,40	13	درجة كبيرة
المتوسط العام للمحور الأول		3,91	0,84	78,2	درجة كبيرة	

جدول رقم (11) : يمثل استجابات المحور الاول المعوقات الإدارية.

- التعليق:

اعتمادا على الاستجابات أفراد المعنية وبعد حساب المتوسطات الحسابية لأسئلة المصور الأول الخاص بالمعوقات الإدارية لتطبيق الإدارة الالكترونية في إدارة الموارد الشرفي في مديرية الشباب و الرياضة.

لقد كانت المتوسطات محصورة بين (414 و 1352) وذلك بنسبة (82.80% و 78.2%) وفق المقياس المطبق (لكارت) الحماسي كما أن المتوسط العام بلغ لهذا المصور (3.91) نسبة 78% من الاستجابات.

و بالتالي وفقا لمقياس لكارت وترجمته فإن أفراد العينة أوالمبحوثين يقرون بوجود معوقات إدارية لدرجة كبيرة.

حيث احتلت العبارة الأولى (1) المرتبة الأولى في المحور بنسبة (8.280%) لمتوسط حسابي 4.144 التي تقول لعدم وجود تخطيط سليم لعملية التحول نحو الإدارة الالكترونية في مديرية الشباب و الرياضة.

كما تلاحظ أن العبارة رقم (13) احتلت المرتبة الثانية بنسبة (82.40%) وبتوسط حسابي (4.12).

لقائلة (قلة الفرص المتاحة لموظفي إدارة الموارد البشرية للمديرية بحضور الندوات و المؤتمرات المتعلقة بالإدارة الالكترونية في المؤسسات الرياضية كما احتلت العبارة رقم (4) القائلة بان الإجراءات الروتينية تؤجل و تعطل عملية التحول نحو الإدارة الالكترونية المرتبة (3)

و العبارة رقم 10 القائلة (انعدام الدورات التدريبية لموظفي الموارد البشرية في مجال الإدارة الالكترونية المرتبة (04)

حيث كانت نسبة كليهما متساوية بنسبة (81.60%) لمتوسط حسابي (04.08) لكل منهما غير إن العامل الفاصل بينهما كان في الانحراف المعياري حيث ان العبارة رقم (04) كانت اقل من انحراف عبارة رقم (10)

كما احتلت العبارة رقم (11) لقائلة (بضعف التحضير المادي و المعنوي لاستخدام التقنيات الالكترونية في الإدارات الرياضية (مديرية الشباب و الرياضة)

المرتبة (05) بنسبة (80.80%) بمتوسط حسابي (04.00) حيث كانت هذه العبارات تحتل المراتب الأولى بنسبة تفوق (80) و بمتوسط حسابي يفوق (04.06) أما المستويات الدنية كذلك كانت كلها بتقدير درجة كبيرة

حيث احتلت العبارة رقم (02) القائلة (المركزية الشديدة في إدارة الموارد البشرية لمديريات الشباب و الرياضة المرتبة رقم (10) و ذلك بمتوسط حسابي (3.73) و بنسبة (74.60%)

أما المرتبة رقم (11) فكانت من نصيب العبارة رقم (07) التي نصت على ضعف التنسيق بين المصالح الإدارية في إدارات مديرية الشباب و الرياضة بنسبة (74.20%) و بمتوسط حسابي (3.71)

أما المرتبة ما قبل الأخيرة فكانت للعبارة رقم (09) حسب الاستجابات و القائلة (لان الهياكل التنظيمية الحالية لا تتلاءم مع تطبيقات الإدارة الالكترونية وهذا بنسبة (73.60%) و بمتوسط حسابي (3.68) أما المرتبة الأخيرة فقد كانت من نصيب العبارة رقم (08) و التي نصت على ضعف اقتناع و تأكيد الإدارة العليا بالوزارة لمشروع الإدارة الالكترونية داخل مديريات الشباب و الرياضة و هذا بمتوسط حسابي قدره (3.52) و نسبة مئوية (70.40%)

أما المتوسط العام للمحور الأول فقد بلغ 91,3 وبنسبة مئوية 78.2% وبتقدير درجة كبيرة، مما يدل على صحة هذه الفرضية القائلة بوجود معوقات إدارية تحول دون تطبيق الإدارة الالكترونية داخل مديريات الشباب والرياضة نلاحظ أن هناك مركبة شديدة داخل إدارات مديريات الشباب والرياضة و انه لا توجد استعدادات من حيث اللوائح والإجراءات الروتينية التي تتنافى مع أساليب التحول إلى الإدارة الالكترونية و الذي يرتبط في الأساس بسياسة أو نهج الإدارات نحو التغيير الذي يتطلب إجراءات و دورات تكوينية و تدريبية (نظرية و تطبيقية) خاصة بمتطلبات الإدارة الالكترونية المرجو انتهاجها و العمل بها مستقبلا.

كما نلاحظ انه ليس هناك سياسة واضحة تؤكد نية التحول التدريجي نحو الإدارة الالكترونية التي تستدعي في الأساس تخطيط سليم

وهذا تفسره العبارات افتقار التخطيط السليم لعملية التحول نحو الإدارة الالكترونية و قلة الفرص المتاحة لموظفي الموارد البشرية بحضور الندوات و المؤتمرات المتعلقة بالإدارة الالكترونية في مديريات الشباب و الرياضة و هذا بتأكيداً للإجراءات الروتينية تعطل و تؤجل عملية التحول نحو الإدارة الالكترونية و كذا انعدام الدورات التدريبية و التكوينية لموظفي الموارد البشرية في مجال الإدارة الالكترونية مما يعكس انه لا توجد خطة او مخطط سليم وواضح لعملية الدخول نحو الإدارة الالكترونية أما العبارات الأربعة الأخيرة و هي محققة لدرجة كبيرة لكنها تقل عن أربع عبارات الأولى حيث تعلق بالمركبة الشديدة في إدارة الموارد البشرية في إدارات مديريات الشباب و الرياضة و هذا راجع إلى ضعف التنسيق بين المصالح و الوحدات الإدارية في الإدارة في مديريات الشباب و الرياضة.

كما تؤكد ذلك عبارة ضعف اقتناع إدارة العليا بالوزارة لمشروع الإدارة الالكترونية أن الهياكل النشطة الحالية لا تتلاءم مع تطبيقات الإدارة الالكترونية و عموماً يمكن قول أن المعوقات الإدارية تعد من أهم المعوقات التي يجب تخطيطها لأنها تمثل الجانب التشريعي الذي يمكن من خلاله و اتخاذ مختلف الإجراءات التي من شأنها رسم السياسة و خطط و خارطة طريق من خلالها يمكن وصول إلى تطبيق الإدارة الالكترونية داخل مديريات الشباب و الرياضة في الجزائر.

- مناقشة نتائج الفرضية الأولى:

من خلال مناقشتنا لهذه النتائج تجدها أنها تتفق مع معظم الدراسات التالية مع دراسة رضوان (2004) بعنوان الإدارة الالكترونية والتي أقرت بوجوب إعادة هندسة الوظائف الادارية التقليدية وتحويلها الى وظائف الكترونية و دراسة محمد بن سعد محمد القرشي (2008) التأكيد على وجود معوقات ادارية تقف في وجه التحول نحو الادارة الالكترونية

وتطبيقاتها و دراسة **نعيم حسن حمادة (2008)** بالعنوان تطوير الاتصال الإداري لمديري المدارس الثانوية بالمحافظة عدة من ضوء الإدارة الالكترونية الجامعة الإسلامية والتي ابرزت وجود معوقات تعترض تنفيذ الاتصال الاداري الالكتروني بدرجة 69% مما يقر بوجود معوقات ادارية و دراسة **أروى بنت إسماعيل الشاهي (2008)** بعنوان تفعيل استخدام الانترنت لتطوير العمل الإداري بجامعة أم القرى بمكة المكرمة والتي أقرت بوجود مركزية شديدة في استخدام الانترنت مما يعيق الاستخدام الجيد للعمل الاداري و دراسة " **منى عطية البشري (2009)** بعنوان معوقات تطبيق الادارة الالكترونية في جامعة ام القرى مكة المكرمة والتي أقرت بقلّة الفرص المتاحة نتيجة للاجراءات الروتينية وكذا نقص الدورات التدريبية و دراسة " **فوزية عبد العزيز حمد الدعيلج 1426هـ** بعنوان رؤية مستقبلية لتطبيق الادارة الالكترونية المرحلة الثانوية جامعة ام القرى مكة المكرمة والتي أقرت بضرورة تدريس الاداريات على تطبيق الادارة الالكترونية " و دراسة " **خليفة بن صالح بن خليفة المسعود (2008)** ضرورة توفير الهيئة الادارية الماهرة تأهيلا فنيا والقادرة على استخدام المعلومات الادارية" المعلوماتية" " دراسة " **المسفر" 1423 هـ** بعنوان(المعوقات الإدارية و التطبيقية لاستخدام الحاسب الآلي في الأجهزة الأمنية) توصلت الى عدم حرص الادارة على تدريب العاملين في مجال الحاسب الآلي وضعف الحوافز للعاملين .

الافتقار الى التخطيط السليم الذي يعيق التحول نحو الدارة الالكترونية،وعد وضوح الرؤية خاصة عندما تكون المنظمة في حالة انتقالية .(العلاق ،2006ص76)

ان عملية التدريب لا تتم بموجب خطة وانما تتم بشكل عشوائي(شعبان 2006،ص669-670).

كما ان هناك ضعف الدعم السياسي من القيادات السياسية لمشروع الادارة الالكترونية.

كم هناك صعوبة في ايجاد بيئة تشريعية وقانونية تتناسب تطبيقات العمل الالكتروني لما يتطلب جهد ووقت . **بدرية بنت فهد(2015،ص45)**

بينما لا تتفق نتائج الدراسة مع دراسة كل منالرشيد (1428) التي انتهت إلى أن أفراد العينة موافقون على أنهم راضيين عن تنمية متبعة في ضل الإدارة الالكترونية و دراسة" يوسف مُجد يوسف أبو امونة" بعنوان واقع إدارة الموارد البشرية و الالكترونية (2009) في الجامعات الفلسطينية النظامية و الجامعات الإسلامية و التي توصلت إلى انه هناك رغبة للإدارة بالتوجه نحو الإدارة الالكترونية للموارد البشرية وذلك لوضوح أهمية ادارة الموارد البشرية الكترونيا وأن البنية التحتية لمراكز تكنولوجيا المعلومات تعتبر كافية عمليا للتحول نحو الادارة الالكترونية.

ومن هذا المنطلق نجد ذلك واضحا النظرية الكلاسيكية لفرديريك تايلور 1911 في ما يخص الجزء الاداري كمعوق للانتقالللالادارة الالكترونية حيث أقر أن مشكلة الكفاءة هي مشكلة الادارة وليس مشكلة العامل خاصة.وان من مسؤول لية الادارة توفير الافراد المناسبين للعمل المعين وتدريبهم على اكثر الوسائل كفاءة لاداء عملهم.

كما أنه يجب ربط أداء الموظفين مباشرة بنظام الأجور والحوافز، وأن العنصر البشري هو العنصر الأهم في المنظمة من خلال تحقيق أهدافه الاقتصادية والاجتماعية والنفسية مع تحقيق أهداف المنظمة (نور الدين حروش 2016، ص 121) كما اعتبرت نظرية النظم "النظام الاداري هو نظام ادنى لنظام الحكومة، فارتباط الادارة بالسياسة هو ارتباط اصيل لا يكن انكاره. (محمود الربيعي، 2011، ص 24).

وبالتالي فالادارة الالكترونية وتطبيقها في مديريات الشباب والرياضة يعتبر هدف المنظمة وعليه المطلوب من هذه الأخيرة أو السلطات العليا حسب مستويات الادارة تحفيز العاملين والاهتمام بهم.

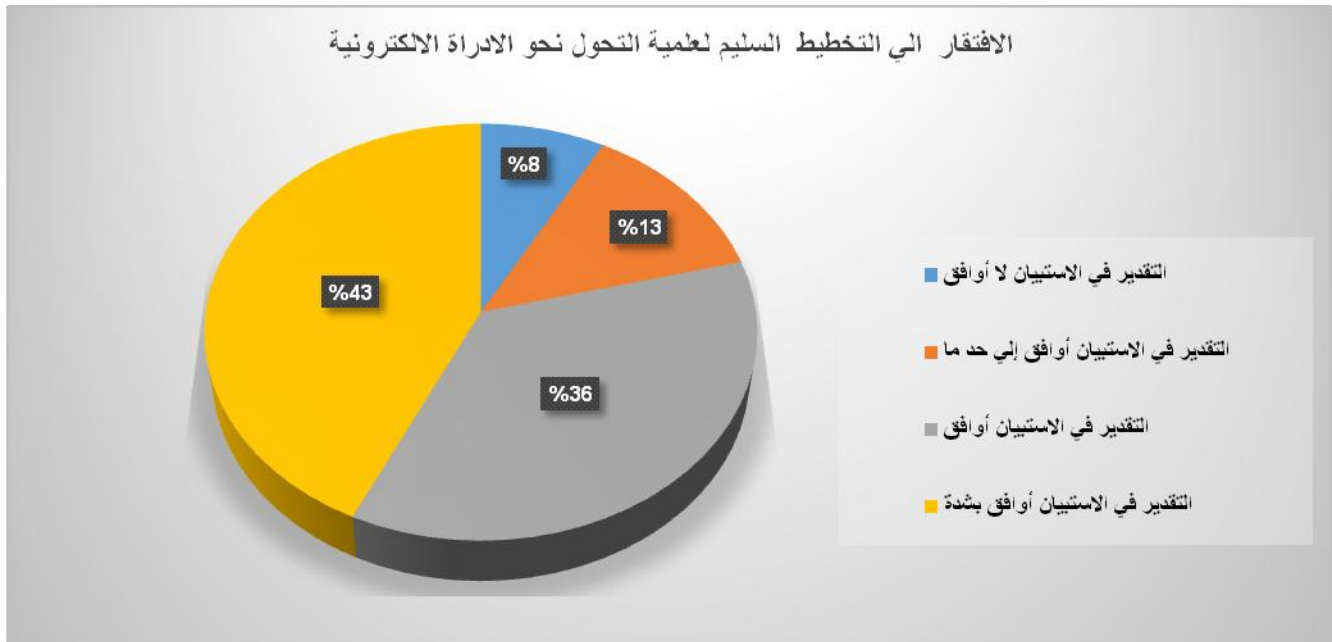
- نتائج استجابات أفراد العينة حول السؤال رقم(01):

الافتقار الي التخطيط السليم لعملية التحول نحو الادارة الالكترونية			
النسبة المئوية	تكرار	بيان	
8,0	8	لا أوافق	
13,0	13	أوافق إلي حد ما	
36,0	36	أوافق	
43,0	43	أوافق بشدة	
100,0	100	المجموع	

جدول رقم (12) : يمثل استجابات سؤال 1

التعليق: من خلال النظر إلى الجدول نلاحظ أن استجابات أفراد العينة حول السؤال رقم(01)

- إن(43) شخص من المبحوثين يوافقون بشدة على أن هناك افتقار إلى التخطيط السليم لعملية التحول نحو الدارة الالكترونية،وان (36) آخرين موافقون على ذلك بدرجة اقل من الفئة الأولى.
- يوجد(13) فرد من العينة يوافقون على ذلك إلى حد ما.
- أما بقية أفرادالعينة المقدر عددهم ب(08)مبحوثين فيرون عكس ذلك.



شكل رقم: (22) تمثيل بياني للنتائج بالدائرة النسبية.

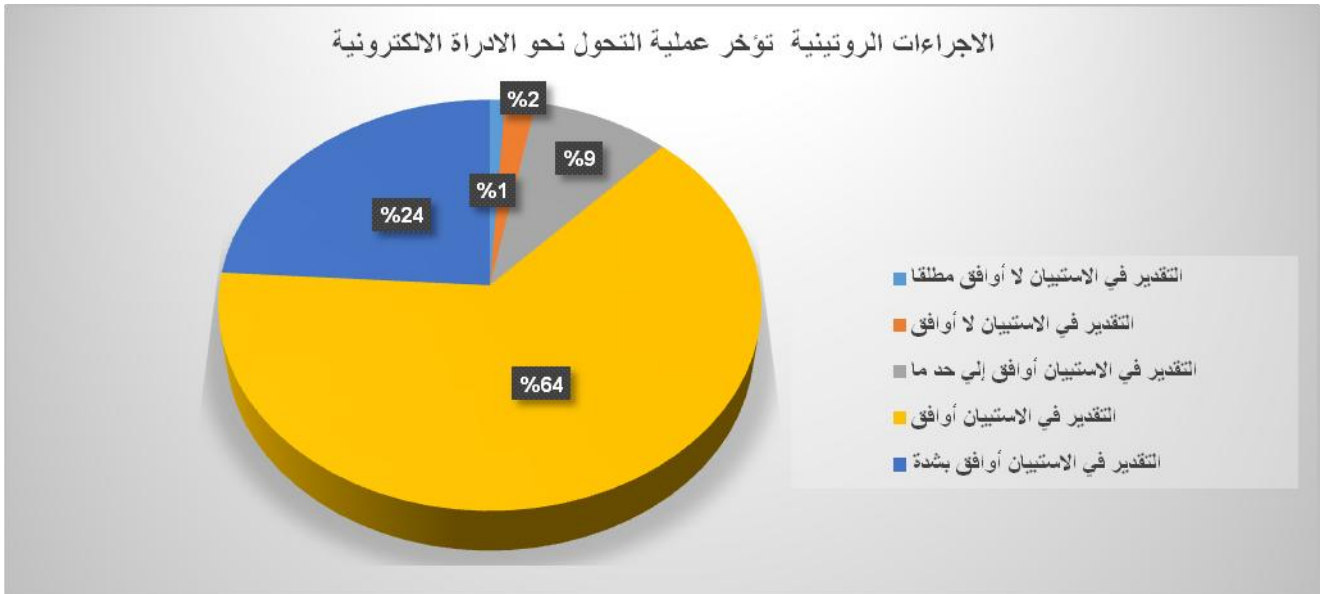
- نتائج استجابات أفراد العينة حول السؤال رقم (04):

الإجراءات الروتينية تؤخر عملية التحول نحو الإدارة الإلكترونية			
النسبة المئوية	تكرار	بيان	
1,0	1	لا أوافق مطلقا	
2,0	2	لا أوافق	
9,0	9	أوافق إلي حد ما	
64,0	64	أوافق	
24,0	24	أوافق بشدة	
100,0	100	المجموع	

جدول رقم (13) : يمثل استجابات سؤال 4

التعليق: من خلال النظر إلى الجدول نلاحظ أن استجابات أفراد العينة حول السؤال رقم (04)

- إن (24) شخص من المبحوثين يوافقون بشدة على أن الإجراءات الروتينية تؤخر عملية التحول نحو الإدارة الإلكترونية، وأن (64) آخرين موافقون على ذلك بدرجة اقل من الفئة الأولى.
- يوجد (09) فرد من العينة يوافقون على ذلك إلى حد ما، أما بقية أفراد العينة المقدر عددهم ب(02) مبحوثين فيرون عكس ذلك. و أن مبحوث واحد لا يوافق مطلقا على ذلك.



شكل رقم: (23) تمثيل بياني للنتائج بالدائرة النسبية.

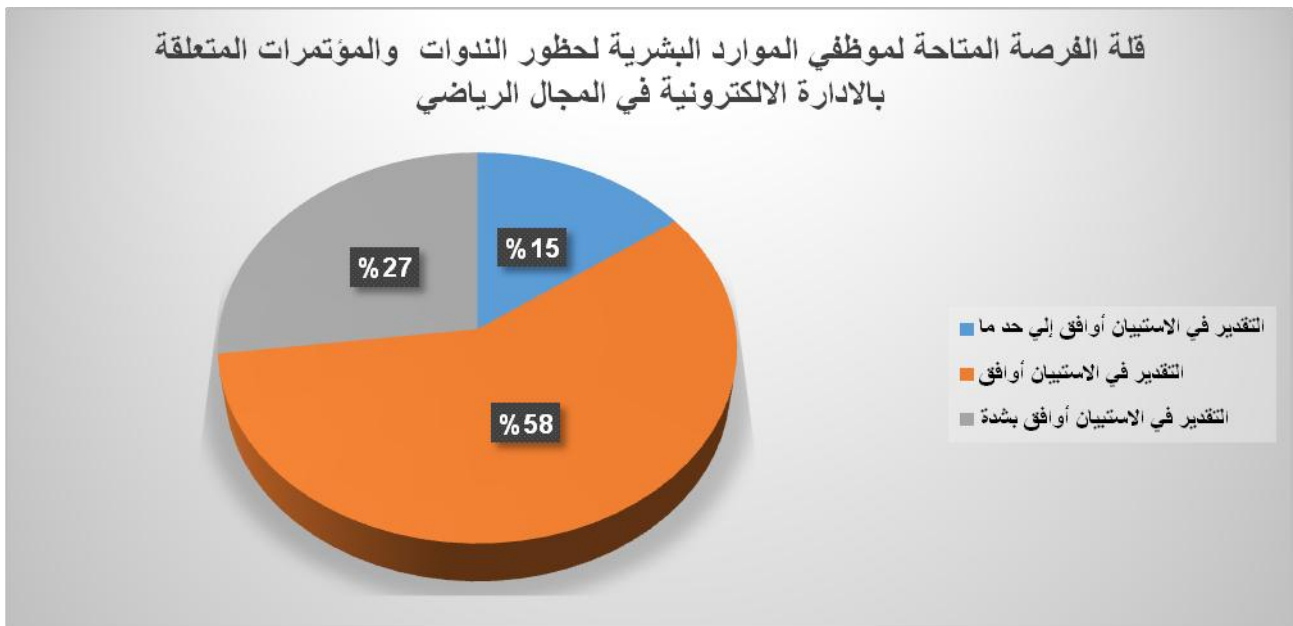
- نتائج استجابات أفراد العينة حول السؤال رقم(13):

قلة الفرصة المتاحة لموظفي الموارد البشرية لحضور الندوات والمؤتمرات المتعلقة بالإدارة الالكترونية في المجال الرياضي			
النسبة المئوية	تكرار		
15,0	15	أوافق إلي حد ما	التقدير في الاستبيان
58,0	58	أوافق	
27,0	27	أوافق بشدة	
100,0	100	المجموع	

جدول رقم (14) : يمثل استجابات سؤال 13

التعليق : من خلال النظر إلى الجدول نلاحظ أن استجابات أفراد العينة حول السؤال رقم(13)

- إن (27) شخص من المبحوثين يوافقون بشدة على أن هناك قلة الفرصة المتاحة لموظفي الموارد البشرية لحضور الندوات والمؤتمرات المتعلقة بالإدارة الالكترونية في المجال الرياضي، وان (58) آخريين موافقون على ذلك بدرجة اقل من الفئة الأولى.
- أما بقية أفراد العينة المقدر عددهم ب(15)مبحوثين يوافقون على ذلك إلى حد ما.
- نلاحظ انه لا يوجد أي مبحوث من أفراد العينة يعارض على هذا السؤال.



شكل رقم: (24) تمثيل بياني للنتائج بالدائرة النسبية.

2. نتائج المحور الثاني:

الفرضية الثانية

توجد معوقات تقنية تحول دون تطبيق الإدارة الالكترونية في إدارة الموارد البشرية في مديريات الشباب والرياضة.

رقم عبارة في الاستبيان	عبارات المحور الثاني	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	ترتيب التنازلي حسب	التقدير
14	ضعفالبنية التحتية اللازمة لتطبيق الإدارة الالكترونية في مديريات الشباب و الرياضة	4,05	0,97	81	1	درجة كبيرة
16	قواعد البيانات الموفرة في المديريات غير دقيقة و غير متكاملة	3,90	0,89	78	2	درجة كبيرة
18	ضعف الصيانة والمتابعة للأجهزة	3,77	0,98	75,4	3	درجة كبيرة
21	عدم مواكبة تطور البرمجيات المطبقة و مسيرتها	3,77	0,89	75,4	4	درجة كبيرة
15	سرعة التغيير في تكنولوجيا المعلومات وصعوبة مواكبتها	3,76	1,05	75,2	5	درجة كبيرة
26	صعوبة وضع مواصفات قياسية عند شراء أجهزة الحاسب الآلي بالمنظمة .	3,70	0,95	74	6	درجة كبيرة
24	عدم توفر الأدلة الإرشادية الموضحة لآليات تطبيق الإدارة الالكترونية .	3,67	0,92	73,4	7	درجة كبيرة
25	ضعف برامج الحماية للبيانات والمعلومات بإدرات مديريات الشباب و الرياضة	3,67	0,91	73,4	8	درجة كبيرة
22	سهولة اختراق شبكة الانترنت بسهولة	3,46	0,97	69,2	9	درجة كبيرة
23	عدم توفير الدعم الفني من طرف الشركات الموردة للأجهزة	3,45	0,93	69	10	درجة كبيرة
20	صعوبة تعريب (الأنظمة / البرامج) الأجنبية	3,37	1,09	67,4	11	درجة متوسطة
19	سرعة تطور أجهزة الحاسب الآلي وأنظمتها	3,34	0,91	66,8	12	درجة متوسطة
17	قلة كفاية أجهزة الحاسب المتوفرة في المنظمة	3,33	1,26	66,6	13	درجة متوسطة
	المتوسط العام للمحور الثاني	3,633846	0,90	72,68	14	درجة كبيرة

جدول رقم (15) يمثل استجابات المحور الثاني المعوقات التقنية

التعليق:

من خلال التطرف إلى المتوسطات الحسابية نجد أنها تراوحت بين (3.73 و4.05) أي بنسبة بين (46.06% و81%) حسب المحك المستند إليه (مقياس لكارت) الخماسي كما أننا نلاحظ أن المتوسط العام لاستجابات عينة البحث في هذا المحور بلغ (3.633) و بنسبة تقدر ب (72.68%) و هذا يفسر بان درجة المعوقات التقنية حسب استجابات أفراد العينة كانت درجة كبيرة و هذا ما نلاحظه و على معظم عبارات هذا المحور إلى في العبارات رقم (07) و العبارة رقم (06) و العبارة رقم (04) فكانت استجابات العينة لها درجة متوسطة احتلت المراتب الثلاث الأولى العبارات التالية حسب استجابات أفراد العينة وفق المحك (مقاس لكارت)

المرتبة الأولى للفقرة رقم (01) التي تنص على (ضعف البنية التحتية اللازمة لتطبيق الإدارة الالكترونية) لدرجة كبيرة بمتوسط حسابي قدره (4.05) و بنسبة (81%) و عادت المرتبة الثانية للفقرة رقم (03) القائلة (الافتقار إلى قواعد بيانات دقيقة و متكاملة بنسبة تقدر (78%) و متوسط حسابي قدره (3.90) للاستجابات و بدرجة كبيرة لذلك وفق المحك، أما المرتبة الثالثة فعادت إلى السؤال أو الفقرة رقم (05) و التي تنص على انه (ضعف الصيانة و المتابعة للأجهزة المعلوماتية) والإعلام الآلي و بدرجة كبيرة حسب المتوسط الحسابي للاستجابات العينة حيث بلغ حسب المحك 3.77 أي بنسبة 75.2% وبتقدير درجة كبيرة .

أما المراتب الثلاثة الأخيرة لل فقرات حسب استجابات أفراد العينة بدرجة متوسطة حسب المقياس الموضوع (مقياس لي كارت الخماسي).

فاحتلت المرتبة رقم 11 العبارة رقم (07) التي تنص على صعوبة تعريب الأنظمة والبرامج الحديثة الأجنبية بمتوسط حسابي قدره 3.37 أي بنسبة 67.4 و المرتبة ما قبل الأخيرة (12) للفقرة رقم (06) والتي تنص على سرعة تطور أنظمة الحاسب الآلي بمعدل متوسط حسابي 3.40 و بنسبة 66.8%.

أما المرتبة الأخيرة فكانت الاستجابات الفقرة رقم (04) و التي نصت على قلت كفاية أجهزة الحاسوب الموجودة داخل المديرية و التي كانت بمتوسط حسابي قدره 3.33 حسب المحك نسبة تقدر ب 66.66% لدرجة متوسطة.

- مناقشة نتائج الفرضية الثانية:

بعد استخلاص النتائج يمكن القول أن الأسباب تعود إلى عدم وجود السياسة و برامج توضح تقنية التحول نحو الإدارة الالكترونية مما ينتج عنه صعوبة مسايرة التطور التكنولوجي (خليفة، 2017، مقال) فهم التقنيات الجديدة داخل المنظمة و صعوبة التعامل معها وكذا عدم وجود وعي حاسوبي ومعلوماتي عند بعض الإداريين (السالمي، 2005، ص237) و بالتالي يحدث عدم التوافق و بالتالي يبطئ في تنمية قدرات الموارد البشرية،

كما ان ذلك سيؤدي حتما إلى عدم امتلاك قواعد حسابية دقيقة و متكاملة وهذا ما يفسره ضعف مستوى البنية التحتية اللازمة لتطبيق إدارة الاللكترونية،"ضعف البنية التحتية لشبكات الاتصال فبعض المناطق(بدرية،2015،ص45) كما أن سؤ استخدام التقنيات و القواعد يؤدي إلى صعوبة تطبيق الإدارة الاللكترونية في إدارة الموارد البشرية وهذا ما يفسره عدم وجود أو نقص الأدلة الإرشادية الموضحة للآليات تطبيق الإدارة الاللكترونية فنجد أن هذه المعوقات موجودة بكثرة حسب استجابات في إدارة مديرية الشباب و الرياضة لكن تقل هذه المعوقات (خاصة) من ناحية تعريب البرامج و الأنظمة و كذا قلت كفايتها و صعوبة مواكبة التطور الحاصل في مجال المعلوماتية و هذا لسرعة تطور أجهزتها و أنظمتها و يؤكد ذلك الدرجة التي حازت عليها العبارة (صعوبة تعريب الأنظمة / البرامج الأجنبية) حيث ان من المعوقات التقنية المتوصل اليها ،ان صعوبة تعريب اجهزة الحاسوب تؤدي الى عدم تعريب تطبيقاتها("حمدي"

سرعة تطور أجهزت الإعلام الآلي و أنظمتها وقلت كفاية أجهزة الإعلام الآلي الموجودة في المديرية.وهذا ما قره "حمدي" من ضعف قطاع المعلومات في الدول النامية لعدم القدرة التصنيعية و قلة القدرات الفنية(حمدي،2008،ص115) نلاحظ إن هذه النتائج تتفق مع دراسة كل من دراسة رضوان (2004) و دراسة و دراسة الرشيد (1428) و التي جاءت نتائجها مؤيدة للفرضية التي تقرر أن هناك معوقات تحول دون تطبيق الإدارة الاللكترونية من ضمنها المعوقات التقنية لذلك تتوافق مع دراسة المسفر(1423)بخصوص عدم الاهتمام بالصيانة اليدوية للأجهزة و عدم تحديثها . كما تتفق مع دراسة (منى البشري،2009) التي توصلت الى وجود معوقات تقنية تتمثل في ضعف الصيانة والمتابعة للاجهزة،نقص الادلة الإرشادية الموضحة لليات تطبيق الادارة الاللكترونية وضعف مستوى البنية التحتية. تتفق كذلك مع دراسة (خليفة المسعود،2008)بخصوص تأمين الاجهزة والشبكات والبرامج اللازمة للتطبيقات الادارية والبيانات.

كما تتفق مع دراسة القصيمي(2012) التي اقرت بوجود معوقات تقنية تتمثل في ضعف التقنيات بحيث قلت المتابعة والصيانة للبنية التحتية للاجهزة والمعدات والرقابة على الكادر وقلت خبراتهم مما يسبب المشاكل التقنية. الا ان نتائج هذه الدراسة تتعارض مع دراسة يوسف محمد يوسف ابومونة(2009) ودراسة محمد جمال اكرم عمار(2009) حيث توصل إلى البنية التحتية لمراكز المعلومات يعتبر كافية و على ضوء هذا يمكن القول بان هناك معوقات تقنية تحول دون تطبيق الإدارة الاللكترونية في مديريات السباب و الرياضة متمثلة في ضعف البنية التحتية و عدم مواكبة طفرة النمو في تكنولوجيا المعلومات مما يجعل الصعوبات تتراكم لمسيرتها كما أن هناك افتقار كبير في نظام قواعد البنيات الدقيقة و المتكاملة و بالتالي تحقيق الغرض القائم بوجود المعوقة تحول دون تطبيق الإدارة الاللكترونية في إدارة الموارد البشرية في مديريات الشباب و الرياضة.

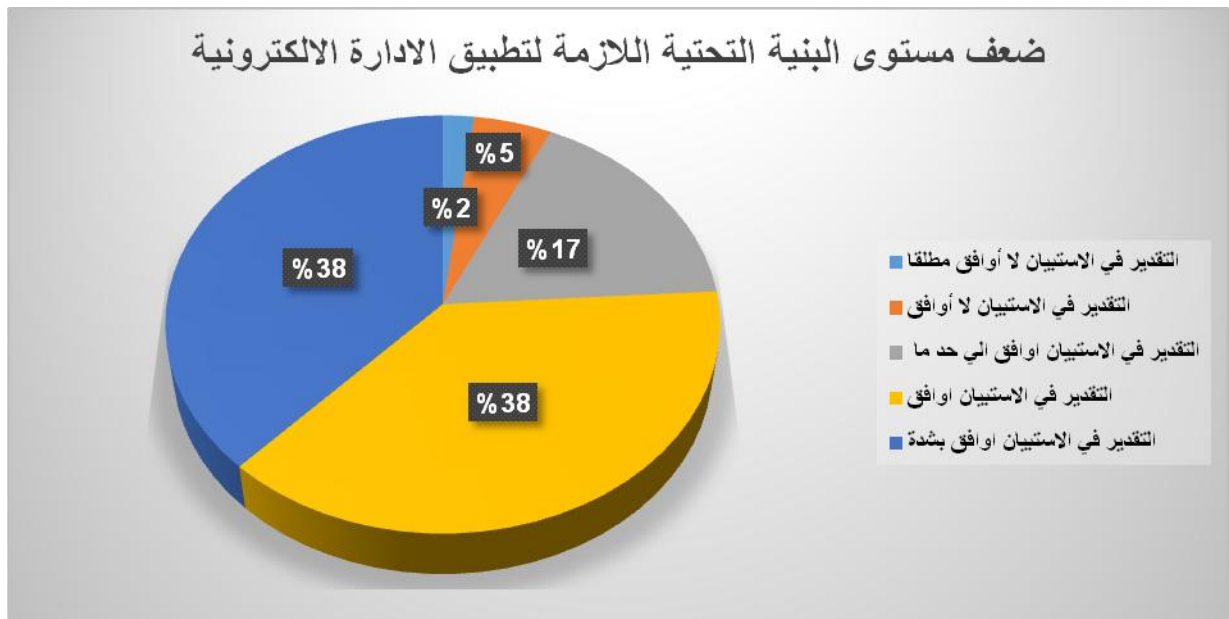
- نتائج استجابات أفراد العينة حول السؤال رقم(01):

ضعف مستوى البنية التحتية اللازمة لتطبيق الإدارة الالكترونية			
النسبة المئوية	التكرار		
2,0	2	لا أوافق مطلقا	التقدير في الاستبيان
5,0	5	لا أوافق	
17,0	17	أوافقا لي حد ما	
38,0	38	أوافق	
38,0	38	أوافق بشدة	
100,0	100	المجموع	

جدول رقم (16) : يمثل استجابات سؤال 01

التعليق: من خلال النظر إلى الجدول نلاحظ أن استجابات أفراد العينة حول السؤال رقم(01)

- إن(38) شخص من المبحوثين يوافقون بشدة على أن يوجد ضعف مستوى البنية التحتية اللازمة لتطبيق الإدارة الالكترونية في مديريات الشباب والرياضة، وان (38) آخريين موافقون على ذلك بدرجة اقل من الفئة الأولى.
- يوجد(17) فرد من العينة يوافقون على ذلك إلى حد ما، أما بقية أفراد العينة: (05)مبحوث، لا يوافقون على ذلك، و(02) مبحوث لا يوافق إطلاقا على ذلك.



شكل رقم:(25) تمثيل بياني للنتائج بالدائرة النسبية.

- نتائج استجابات أفراد العينة حول السؤال رقم(03):

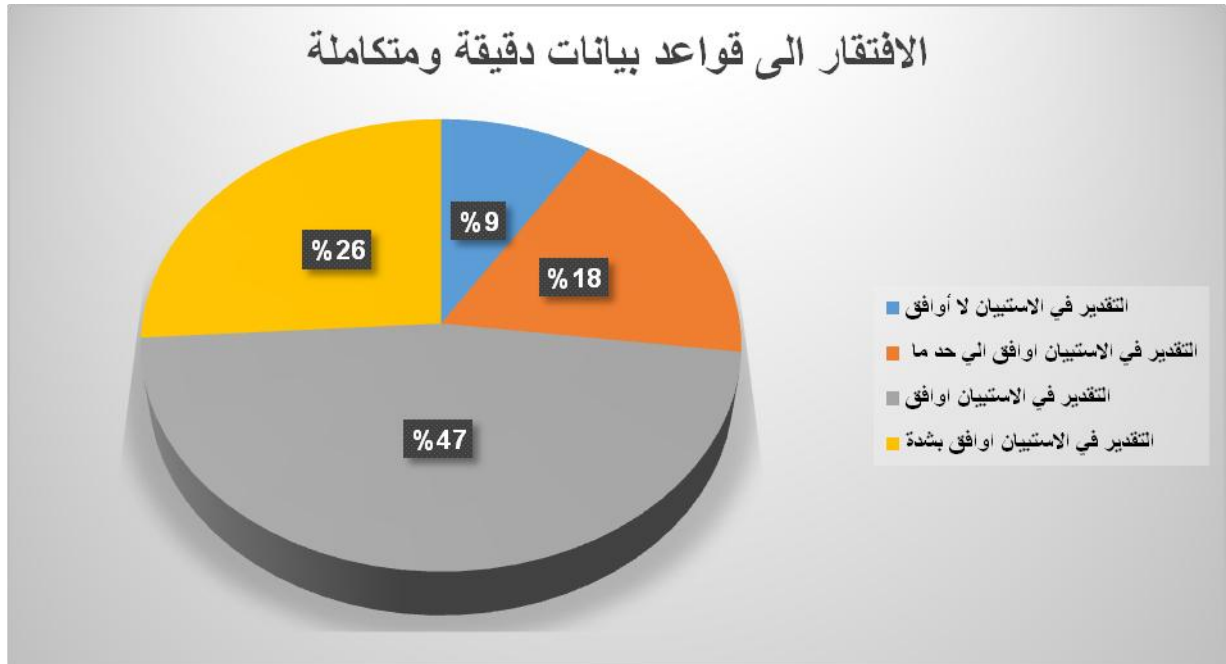
الافتقار إلى قواعد بيانات دقيقة ومتكاملة			
النسبة المئوية	التكرار		
9,0	9	لا أوافق	التقدير في الاستبيان
18,0	18	أوافق إلى حد ما	
47,0	47	أوافق	
26,0	26	أوافق بشدة	
100,0	100	المجموع	

جدول رقم (17) : يمثل استجابات سؤال 03

التعليق: من خلال النظر إلى الجدول نلاحظ أن استجابات أفراد العينة حول السؤال رقم(03)

- إن (26) شخص من المبحوثين يوافقون بشدة على الافتقار إلى قواعد بيانات دقيقة ومتكاملة في المديرية وان (74) آخريين موافقون على ذلك بدرجة اقل من الفئة الأولى.

- يوجد(18) فرد من العينة يوافقون على ذلك إلى حد ما، أما بقية أفراد العينة : (09)مبحوث، لا يوافقون على ذلك.



شكل رقم:(26) تمثيل بياني للنتائج بالدائرة النسبية.

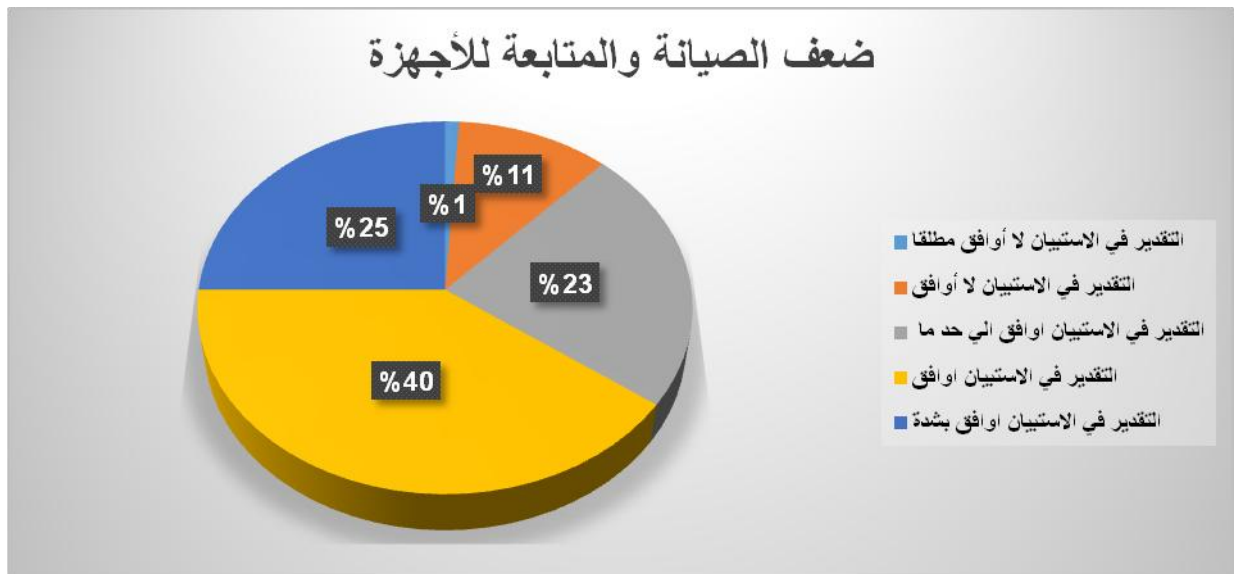
- نتائج استجابات أفراد العينة حول السؤال رقم(05):

ضعف الصيانة والمتابعة للأجهزة			
النسبة المئوية	التكرار		
1,0	1	لا أوافق مطلقا	التقدير في الاستبيان
11,0	11	لا أوافق	
23,0	23	أوافق إلي حد ما	
40,0	40	أوافق	
25,0	25	أوافق بشدة	
100,0	100	المجموع	

جدول رقم (18) : يمثل استجابات سؤال 05

التعليق: من خلال النظر إلى الجدول نلاحظ أن استجابات أفراد العينة حول السؤال رقم(05)

- إن(25) شخص من المبحوثين يوافقون بشدة على أن هناك ضعف الصيانة والمتابعة للأجهزة في إدارات مديريات الشباب والرياضة وان (40)آخرين موافقون على ذلك بدرجة اقل من الفئة الأولى.
- يوجد(23) فرد من العينة يوافقون على ذلك إلى حد ما، أما بقية أفراد العينة : (11)مبحوث، لا يوافقون على ذلك، ومبحوث(01) لا يوافق إطلاقا على ذلك.



شكل رقم:(27) تمثيل بياني للنتائج بالدائرة النسبية.

3- نتائج المحور الثالث:

الفرضية الثالثة: توجد معوقات بشرية تحول دون تطبيق الإدارة الالكترونية في إدارة الموارد البشرية في مديريات الشباب والرياضة.

رقم عبارة في الاستبيان	العبارات المحور الثالث	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	ترتيب التنازلي حسب درجة المتوسطات	التقدير
36	ضعف مهارات اللغة الانجليزية لدى بعض موظفي الموارد البشرية في مديريات الشباب و الرياضة	4,20	0,79	84	1	درجة كبيرة جدا
35	الافتقار في عدد الموظفين المتخصصين في تشغيل وصيانة أجهزة الإعلام الآلي	3,94	0,97	78,8	2	درجة كبيرة
38	عدم الوعي بأهمية الحماية والامن المعلوماتي لدى بعض موظفي الموارد البشرية بمديريات الشباب و الرياضة	3,81	0,84	76,2	3	درجة كبيرة
37	خوف بعض موظفي الموارد البشرية بمديريات الشباب و الرياضة من المساءلة في حالة تعطل أحد الاجهزة الالكترونية	3,74	1,05	74,8	4	درجة كبيرة
27	مقاومة بعض موظفي الموارد البشرية بمديريات الشباب و الرياضة للتغيير في مديريات الشباب و الرياضة	3,64	1,21	72,8	5	درجة كبيرة
31	نقص الرصيد المعرفي بتقنيات الاعلام الآلي	3,57	1,04	71,4	6	درجة كبيرة
39	ضعف ثقة موظفي الموارد البشرية في مديريات الشباب و الرياضة في مختلف التعاملات الالكترونية	3,57	1,02	71,4	7	درجة كبيرة
28	خوف بعض موظفي الموارد البشرية بمديريات الشباب و الرياضة من التغيير	3,52	1,16	70,4	8	درجة كبيرة
33	ضعف الدافعية للتغيير عند موظفي الموارد البشرية بمديريات الشباب و الرياضة	3,52	0,90	70,4	9	درجة كبيرة
32	ضعف اقتناع بعض موظفي الموارد البشرية بمديريات الشباب و الرياضة بجدوي تطبيق الادارة الالكترونية	3,47	1,02	69,4	10	درجة كبيرة
29	تجاهل موظفي الموارد البشرية بمديريات الشباب و الرياضة بقدرتهم علي استخدام تطبيقات الادارة الالكترونية	3,41	0,93	68,2	11	درجة كبيرة
34	خوف موظفي الموارد البشرية من زيادة مهامهم والاعباء الادارية	3,38	1,06	67,6	12	درجة متوسطة
30	خوف موظفي الموارد البشرية من فقدان مراكزهم الوظيفية	3,21	1,06	64,2	13	درجة متوسطة
المتوسط العام للمحور الثاني		3,61	1,06	72,27		درجة كبيرة

جدول رقم (19) : يمثل استجابات المحور الثالث المعوقات البشرية

التعليق:

ن خلال التطرف إلى نتائج الاستجابات في الجدول نلاحظ أن نوع المعوقات في هذا المحور تحصل على المتوسط الحسابي حساب العام لعبارته حسب استجابات أفراد العينة تقدر ب (3.61) و نسبة مئوية (72.27%) أي بتحديد درجة كبيرة حسب المحك (مقياس لكارت الحماسي)، حيث أن المتوسطات الحسابية لعبارات هذا المحور تراوحت بين (4.20 و 3.21) و بنسبة محصورة بين (46.02% و 84%) كما نلاحظ نتائج استجابات هذا المحور الحصول على تقدير (درجة كبيرة جدا) و الذي يعني العبارة رقم (10) التي جاءت في الترتيب الأول بمتوسط حسابي قدره (3.94) بنسبة (78.08%) و الذي يعني النقص في عدد الموظفين المتخصصين في صيانة أجهزة الإعلام الآلي كما جاءت في المرتبة (03) العبارة رقم (12) حسب الاستجابات و التي تفر بنقص الوعي بأهمية الأمن و الحماية المعلوماتية لدى بعض موظفي الموارد البشرية المتوسط الحسابي قدره (3.81) و بنسبة (76.02%) حسب نتائج المحك أما المرتبة الرابعة (04) فقد حازت عليها العبارة رقم (11) بمتوسط حسابي قدره حسب استجابات أفراد العينة وفقا لمحك الدراسية (3.74) بنسبة (74.08%) ، التي تنص على وجود خوف بعض الموظفين في الموارد البشرية من المسالة في حالة تعطل الأجهزة الالكترونية.

أما المراتب الثلاثة الأخيرة فقد حازت عليها كل من العبارات رقم (03) على الرتبة (11) و التي تنص على انخفاض ثقة موظفين الموارد البشرية من قدراته على استخدام تطبيقات الإدارة الالكترونية متوسط حسابي قدره (3.41) و بنسبة (68.02%) من حسب الاستجابات العينية وفق للمحك الموضوع بتقدير النتائج أما المرتبة (12) فكانت من نصيب العبارة رقم (08) و التي نصت على جوف موظفي الموارد البشرية من زيادة مهامه و الأعباء الإدارية وإلقائها على عاتقهم هذا بمتوسط الحسابي قدره (3.38) بنسبة (67.6%). و احتلت المرتبة (13) و الأخيرة في هذا المحور العبارة رقم (04) التي تنص على جوف موظفي الموارد البشرية من فقدان مراكزهم الوظيفية بمتوسط حسابي قدره (3.21) بنسبة (64.02%) و على العموم إن العبارات كلها محققة بنسبة عالية تفوق (64%) و هذا يعني أن اغلب أفراد العينة يوافقون على وجود معوقات بشرية بنسبة عالية تحول دون تطبيق الإدارة الالكترونية في مديريات الشباب و الرياضة.

- مناقشة نتائج الفرضية الثالثة:

و يرجع هذا إلى عدم وجود الثقة المتبادلة بين موظفي الموارد البشرية لمديريات و المسؤولين و قلت الثقة و التعاملات الالكترونية مما يفسر عدم الثقة في سرية وامن التعاملات التقليدية و ضعف الوعي الثقافي بتكنولوجيا المعلومات لد العاملين. (jessup&volacich.2006.p133)

كذلك صعوبة تحريك او توجيه بعض القيم والانماط السلوكية للموظفين (اللوزي 2002، ص235) ومقاومة التغيير لبعض الموظفين التي تعود الى عدت اسباب لخصتها (رافدة الحريري، 2014، ص159-160) وهذا نظرا لتجذر التعاملات التقليدية و الإيمان الراسخ بمبدأ الثقة في ما تقره الوثائق الورقية و التي تثبت المسؤولية و تحددها و عدم القدرة على تجاوزها.

- كما نجد ان النظرية الكلاسيكية "تايلور" رات ان للعمال انطباع زائف في انهم اذا ادو العمل بسرعة فستستغني الادارة عنهم و يصبحون ع اطلين عن العمل و بالتالي فان اطالة مدة الانجاز يعني عمل لمدة اطول .
- كما نجد ان للعمال ميل طبيعي للعمل باقل من طاقتهم .(حاروش،2016،ص121)
- كما نجد ان نظرية الحاجات الانسانية "ماسلو" فسرت هذه المشكلات او العوائق من خلال وضع الحاجات في ترتيب تسلسلي فالعامل او الموظف يحتاج الى ضمانات و كذا حوافز من اجل تطوير عمله . فمثلا الحاجة الى الامان و المقصود بها هو وجوب وضع ضمانات تحمي الموظفين و تجعلهم يضعون كامل الثقة في المسؤولين عليهم ،نفس الشيء بالنسب الى الحاجة الى تحقيق الذات ..(حاروش،2016،ص124)
- كما ان نجد ان نظرية X و y "دوقلاس" تضمنت ان اهم العناصر التي يجب توفيرها للموظفين او العاملين هي اتاحة الفرصة لهم واسنادهم بالمسؤوليات مما يسمح لهم بالابداع والابتكار ولذلك يجب اشراكهم في اتخاذ القرار وتحمل المسؤولية .(حاروش،2016،ص128)
- كما نجد ان نظرية الهدف "ادوينلوك" اقرت بان وضوح الرؤية او وضوح الهدف للفرد (العامل او الموظف) اي ماهو مطلوب اداءه بوضوح يحسن من مستوى دافعيته وادائه.(حاروش،2016،ص136)
- قد اتفقت نتائج هذه الدراسة مع كل من "رضوان" (1419) و دراسة "رحماني سناء" (2010) التي اقرت بوجود معوقات مادية و بشرية يجب توفير المتطلبات اللازمة للقضاء عليها.
- و دراسة "محمد بن سعد محمد القرشي" (2008) التي تقرر في نتائجها بوجود معوقات بشرية تحول دون تطبيق آوتعيق عملية التحول نحو الإدارة الالكترونية و اتفقت كذلك مع دراسة "نعيم حسن حمادة الفراء" (2008) و التي توصلت إلى ضرورة توفير المبرمجين و الفنيين وكذا ضرورة توجيه مدرء المدارس لامتلاك مهارات التعامل مع الأجهزة الالكترونية الحديثة.
- كما تتفق نتائج هذه الدراسة مع دراسة ("منى عطية البشري"، 2009) التي توصلت الى وجود معوقات بشرية تتمثل في ضعف مهارات اللغة الإنجليزية ونقص الوعي باهمية الحماية والامن المعلوماتي .
- تتفق كذلك مع دراسة ("خليفة المسعود" 2008) التي توصلت الى ضرورة توفير العنصر البشري المؤهل في مجال الحاسوب والمعلوماتية
- كم تتفق مع دراسة ("فوزية عبد العزيز الدعيلج" 1426هـ) التي توصلت الى انه هناك نقص في الكادر البشرية، ودراسة ("احمد سعد والقصيمي"، 2012) التي توصلت الى وجود معوقات بشرية تتمثل في ضعف الكادر البشري بسبب عدم تدريبهم وعدم اخضاعهم للدورات الخاصة بالتقنيات المطلوبة
- كما أن نتائج الدراسة اختلفت مع دراسة كل من ("جمال محمد أكرم عمار" 2009) التي توصل إلى وجود معرفة لدى العاملين بالادارة الالكترونية وتأييد الأفراد لتطبيقات الإدارة الالكترونية من الناحية الامنية كم ان هناك ضعف في نظام الحوافز الذي من شأنه زيادة الدافعية لدى العمال للتوجه نحو التغيير .

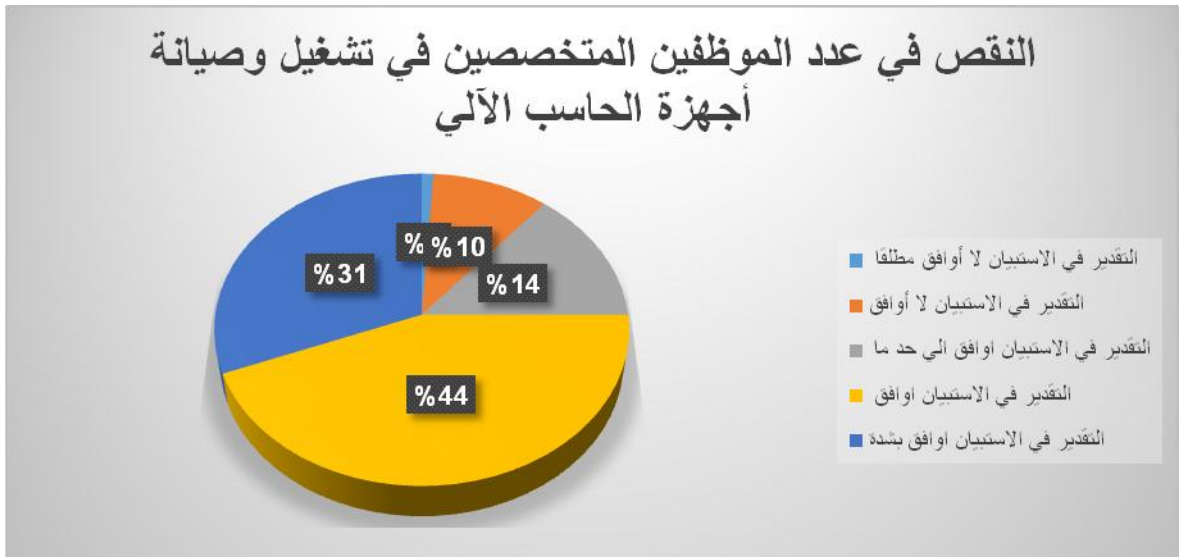
- نتائج استجابات أفراد العينة حول السؤال رقم (09):

النقص في عدد الموظفين المتخصصين في تشغيل وصيانة أجهزة الحاسب الآلي			
النسبة المئوية	التكرار	بيان	
1,0	1	لا أوافق مطلقا	التقدير في الاستبيان
10,0	10	لا أوافق	
14,0	14	أوافق إلي حد ما	
44,0	44	أوافق	
31,0	31	أوافق بشدة	
100,0	100	المجموع	

جدول رقم (20) : يمثل استجابات سؤال 09

التعليق: من خلال النظر إلى الجدول نلاحظ أن استجابات أفراد العينة حول السؤال رقم (09)

- أن (31) شخص من المبحوثين يوافقون بشدة على وجود نقص في عدد الموظفين المتخصصين في تشغيل وصيانة أجهزة الحاسب الآلي بالمديريات، وان (44) آخرين موافقون على ذلك بدرجة اقل من الفئة الأولى.
- يوجد (14) فرد من العينة يوافقون على ذلك إلى حد ما، أما بقية أفراد العينة: (10) مبحوث، لا يوافقون على ذلك، ومبحوث (01) لا يوافق إطلاقا على ذلك.



شكل رقم: (28) تمثيل بياني للنتائج بالدائرة النسبية.

- نتائج استجابات أفراد العينة حول السؤال رقم(10):

ضعف مهارات اللغات لأجنبية لدي بعض موظفي الموارد البشرية			
النسبة المئوية	التكرار	بيان	
2,0	2	لا أوافق	التقدير في الاستبيان
17,0	17	اوافق الي حد ما	
40,0	40	اوافق	
41,0	41	اوافق بشدة	
100,0	100	المجموع	

جدول رقم (21) : يمثل استجابات سؤال 10

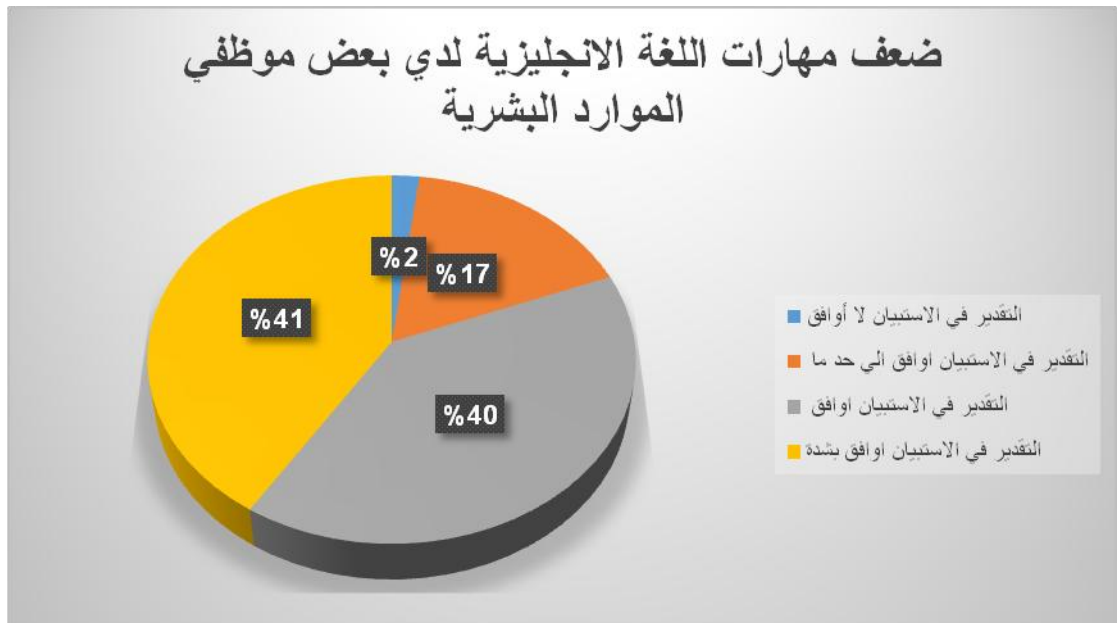
التعليق : من خلال النظر إلى الجدول نلاحظ أن استجابات أفراد العينة حول السؤال رقم(10)

-أن(41) شخص من المبحوثين يوافقون بشدة على ان هناك ضعف مهارات اللغات الأجنبية لدي بعض موظفي

الموارد البشرية بالمديريات ،وان (40)آخرين موافقون على ذلك بدرجة اقل من الفئة الأولى.

-يوجد(17) فرد من العينة يوافقون على ذلك إلى حد ما،

أما بقية أفراد العينة : (02)مبحوث، لا يوافقون على ذلك.



شكل رقم:(29) تمثيل بياني للنتائج بالدائرة النسبية.

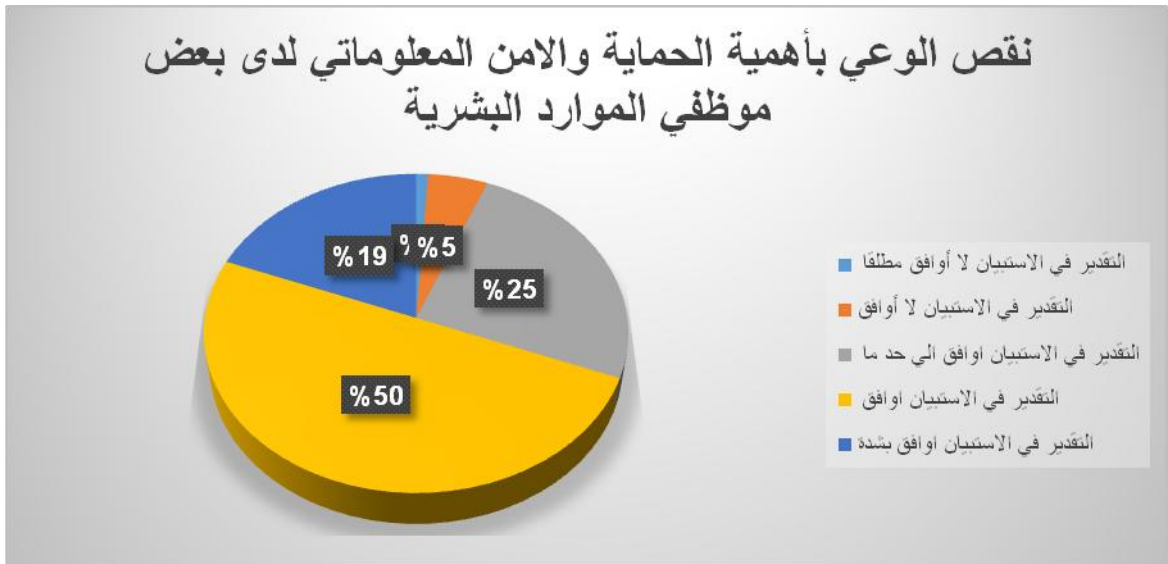
- نتائج استجابات أفراد العينة حول السؤال رقم (12):

نقص الوعي بأهمية الحماية والأمن للمعلوماتي لدى بعض موظفي الموارد البشرية			
النسبة المئوية	التكرار	بيان	
1,0	1	لا أوافق مطلقا	التقدير في الاستبيان
5,0	5	لا أوافق	
25,0	25	أوافق إلي حد ما	
50,0	50	أوافق	
19,0	19	أوافق بشدة	
100,0	100	المجموع	

جدول رقم (22) : يمثل استجابات سؤال 12

التعليق : من خلال النظر إلى الجدول نلاحظ أن استجابات أفراد العينة حول السؤال رقم (12)

- أن (19) شخص من المبحوثين يوافقون بشدة علأن هناك نقص في الوعي بأهمية الحماية والأمن للمعلوماتي لدى بعض موظفي الموارد البشرية بالمديريات، وان (50) آخريين موافقون على ذلك بدرجة اقل من الفئة الأولى.
- يوجد (25) فرد من العينة يوافقون على ذلك إلى حد ما، أما بقية أفراد العينة: (05) مبحوث، لا يوافقون على ذلك، ومبحوث (01) لا يوافق إطلاقا على ذلك.



شكل رقم: (30) تمثيل بياني للنتائج بالدائرة النسبية.

4- نتائج المحور الرابع:

الفرضية الرابعة: توجد معوقات مالية التي تحول دون تطبيق الإدارة الالكترونية في إدارة الموارد البشرية في مديريات الشباب والرياضة.

رقم عبارة في الاستبيان	عبارات المحور الرابع	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	ترتيب التنازلي حسب درجة المتوسطات	التقدير
50	ضعف المخصصات المالية للبحوث والدراسات في مجال تقنيات المعلومات لدى مديريات الشباب و الرياضة	3,87	1,13	77,4	1	درجة كبيرة
49	محدودية دور القطاع الخاص في المساهمة (المالية / العينة) لدعم تطبيقات الإدارة الالكترونية في مديريات الشباب و الرياضة	3,78	1,04	75,6	2	درجة كبيرة
48	عدم كفاية الإمكانيات المادية المخصصة لتعاون مع المعاهد التدريسية و الاستشارية	3,75	1,10	75	3	درجة كبيرة
47	المخصصات المالية بمديريات الشباب و الرياضة لتنظيم (المحاضرات ، الندوات ، ورش العمل) ضعيفة	3,51	1,18	70,2	4	درجة كبيرة
40	قلة الإمكانيات المالية اللازمة لتطبيق الإدارة الالكترونية	3,50	1,39	70	5	درجة كبيرة
46	عدم وجود مخصصات مالية كافية لبرامج التدريب لموظفي الموارد البشرية في مجال الإدارة الالكترونية	3,36	1,13	67,2	6	درجة متوسطة
41	التكلفة الباهظة لبعض الأجهزة والمعدات الالكترونية	3,26	1,18	65,2	7	درجة متوسطة
45	عدم كفاية المخصصات المالية لتصميم وتطوير برامج وتطبيقات الإعلام الآلي	3,22	1,09	64,4	8	درجة متوسطة
43	عدم كفاية المخصصات المالية لصيانة الأجهزة	3,10	1,03	62	9	درجة متوسطة
44	ضعف المخصصات المالية لشراء أنظمة حماية المعلومات	3,10	1,15	62	10	درجة متوسطة
42	أسعار البرمجيات الالكترونية مكلفة جدا	3,08	1,04	61,6	11	درجة متوسطة
40	قلة الإمكانيات المالية اللازمة لتطبيق الإدارة الالكترونية	3,50	1,39	70	5	درجة كبيرة
المتوسط العام للمحور الرابع		3,41182	1,15	68,24	درجة كبيرة	

جدول رقم (23) : يمثل استجابات المحور الرابع المعوقات المالية

التعليق :

بالعودة استجابات النتائج المحصل عليها فالجدول نلاحظ أن عبارات المحور تراوحت موسطاتها بين (3.87 و 3.08) و نسبة مئوية بين (77.4% و 61.6%) حسب المحك المستعمل (مقياس لكارت الخماسي) و بالتالي فالدرجة المحصل عليها لعبارات هذا المحور تراوحت بين (درجة كبيرة و درجة متوسطة) حيث بلغ المتوسط العام لعبارات هذا المحور (3.41) نسبة مئوية (68.24%) و بالتالي فان المعوقات المالية حسب استجابات أفراد المعنية كانت بدرجة كبيرة.

بأخذ العبارات التي حازت على الرتب الأولى على النحو التالي فالمرتبة الأولى عادة إلى العبارة رقم (11) في المحور الخاص بالمعوقات المالية التي تنص على نقص المخصصات المالية للبحوث و الدراسات في مجال تقنيات المعلوماتية و هذا المتوسط حسابي للاستجابات أفراد معينة بقدر (3.87) بنسبة (77.4%) أي بدرجة كبيرة و جاءت العبارة (10) في المرتبة (02) لمتوسط حسابي (3.87) و نسبة (75.6%) و التي نصت على انعدام مساهمته القطاع الخاص المالية و المادية لدعم تطبيقات الإدارة الالكترونية و جاءت في المرتبة الثالثة (03) العبارة رقم (09) القائلة، ندرة الإمكانيات المادية في مجال التعاون مع المراكز و المعاهد التدريبية بمتوسط حسابي (3.75) نسبة (75%) و بدرجة كبيرة.

كما جاءت العبارة التي تنص على نقصان المخصصات المالية بمديريات الشباب و الرياضة لتنظيم (محاضرات و ندوات ورؤوس عمل) في المرتبة (04) لمتوسط حسابي (3.51) و نسبة (70.2%) و بدرجة كبيرة حسب استجابات أفراد العينة وفق للمحك المستعمل

أما العبارات التي جاءت بدرجة متوسطة فكانت على النحو التالي:

المرتبة (9) عادت العبارة رقم (4) حيث تنص على قلة كفاية المخصصات المالية لصيانة العتاد الالكتروني بمتوسط حسابي (3.10) و بنسبة (62%) و التي تقر بضعف المخصصات المالية لشراء أنظمة حماية المعلومات. أما المرتبة الأخيرة فعادت للعبارة رقم (03) و التي تنص على ارتفاع تكلفة البرمجيات الالكترونية بمتوسط حسابي قدره (3.08) نسبة (61.6%)

- مناقشة نتائج الفرضية الرابعة:

ان نقص المخصصات المالية الخاصة بمجال البحوث والتكوين والتدريب في تقنيات المعلوماتية الذي يعد اساس قيام الادارة الالكترونية الذي من خلالها يمكن توفير الكوادر البشرية المؤهلة وبالتالي زيادة الوعيها هيبت تطبيقها في الادارات الرياضية مما يساهم في اتضاح الرؤية المستقبلية لمشروع تطبيق الادارة الالكترونية.

ان ضعف المخصصات المالية لدعم مشروع الادارة الالكترونية في مديريات الشباب والرياضة له علاقة بالسياسة المنتهجة من طرف السلطة العليا التي لها سلطة سن التشريعات الخاصة بتطبيق الادارة الالكترونية وبالتالي وضع تخطيط سليم لعملية التحول

ان المكزية الشديدة التي يشهدها القطاع تحد من دور القطاع الخاص في المساهمة المالية والمادية التي تدعم تطبيقات الادارة الادارة الالكترونية.

- ان انجاز البنية التحتية اللازمة لتطبيق الادارة الالكترونية خاصة انشاء الشبكات وربط المواقع وتطوير الاجهزة يستلزم من السلطة العليا مخصصات مالية كافية ولذلك فهي تمثل عائق كبير لندرتها
- كما ان ارتفاع تكلفة البرمجيات الباهضة تعد عائقا لان الهياكل التنظيمية الحالية لا تتوافق مع التطبيقات الحديثة للادارة الالكترونية التي تتطلب مبالغ ضخمة.

بالتالي فتوفير الدعم المالي القوي يساعد على تنفيذ المشروع الرقمي وتشغيله (جعفر جاسم، 2010، ص75)

و بالتالي يمكن القول أن هناك معوقات مالية تحول دون تطبيق الإدارة الالكترونية في إدارة الموارد البشرية في مديريات الشباب و الرياضة و هذا الضعف المخصصات المالية لتنظيم الندوات و المحاضرات و ضعف الدعم المالي و مساهمة القطاع الخاص المادية و المالية لمديرية الشباب و الرياضة في مجال لتجهيز للإدارة الالكترونية.

تتفق هذه الدراسة مع دراسة كل من (رضوان 2004) التي انتهت الى وجود معوقات مالية تمثل في قلت الامكانيات المادية المخصصة لتطوير البنية التحتية لتطبيق الادارة الالكترونية .

كما تتفق نتائج هذه الدراسة مع دراسة ("اكرم عمار" 2009) التي توصلت الى ضرورة زيادة الدعم المالي اللازم لتدريب الموظفين وتاهيلهم على تطبيق الادارة الالكترونية ووضع نظام حوافز فعال للمتميزين في العمل الالكتروني.

تتفق كذلك مع دراسة (رحماني سناء 2009) حيث توصلت الى ضرورة تهيئة البنية التحتية اللازمة لتطبيق الادارة الالكترونية .

كما تتفق مع نتائج دراسة (منى عطية البشري، 2009) التي توصلت الى وجود معوقات مالية تمثل في محدودية دور القطاع الخاص في المساهمة وضعف الدعم المالي المخصص للبحوث والدراسات في مجال تقنيات المعلومات وقلت المخصصات المالية لبرامج التدريب.

كما تتفق مع دراسة (فوزية عبد العزيز الدجيلج، 1426هـ) التي توصلت الى وجود اثر فعال لتطبيق الادارة الالكترونية تمثل في ضعف المخصصات المالية لشراء الاجهزة وملحقاتها

كما تتفق كذلك مع دراسة (الرشيد 1428هـ) التي توصلت الى وجود معوقات تحول دون تفعيل الادارة الالكترونية ومن ضمنها المعوقات المالية.

كما تتفق كذلك مع دراسة (عبان، 2016) التي توصلت الى انه لا توجد امكانية كبيرة لتطبيق الادارة الالكترونية في الجزائر الراجع الى نقص الامكانيات المادية والبشرية.

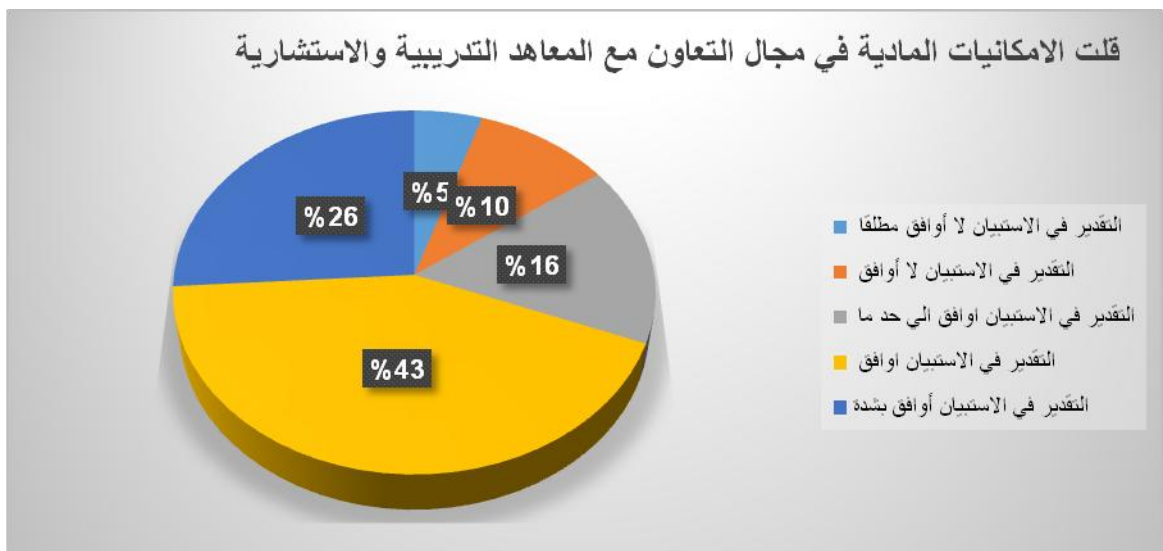
- نتائج استجابات أفراد العينة حول السؤال رقم(09):

ندرة الإمكانيات المادية في مجال التعاون مع المعاهد التدريسية والاستشارية			
النسبة المئوية	التكرار	بيان	
5,0	5	لا أوافق مطلقا	التقدير في الاستبيان
10,0	10	لا أوافق	
16,0	16	أوافق إلي حد ما	
43,0	43	أوافق	
26,0	26	أوافق بشدة	
100,0	100	المجموع	

جدول رقم (24) : يمثل استجابات سؤال 09

التعليق : من خلال النظر إلى الجدول نلاحظ أن استجابات أفراد العينة حول السؤال رقم(09)

- أن(26) شخص من المبحوثين يوافقون بشدة على ندرة الإمكانيات المادية في مجال التعاون مع المعاهد التدريسية والاستشارية بالمديريات، وان (43)آخرين موافقون على ذلك بدرجة اقل من الفئة الأولى.
- يوجد(16) فرد من العينة يوافقون على ذلك إلى حد ما، أما بقية أفراد العينة: (10)مبحوث، لا يوافقون على ذلك، و(05) مبحوثين لا يوافقون إطلاقا على ذلك.



شكل رقم:(31) تمثيل بياني للنتائج بالدائرة النسبية.

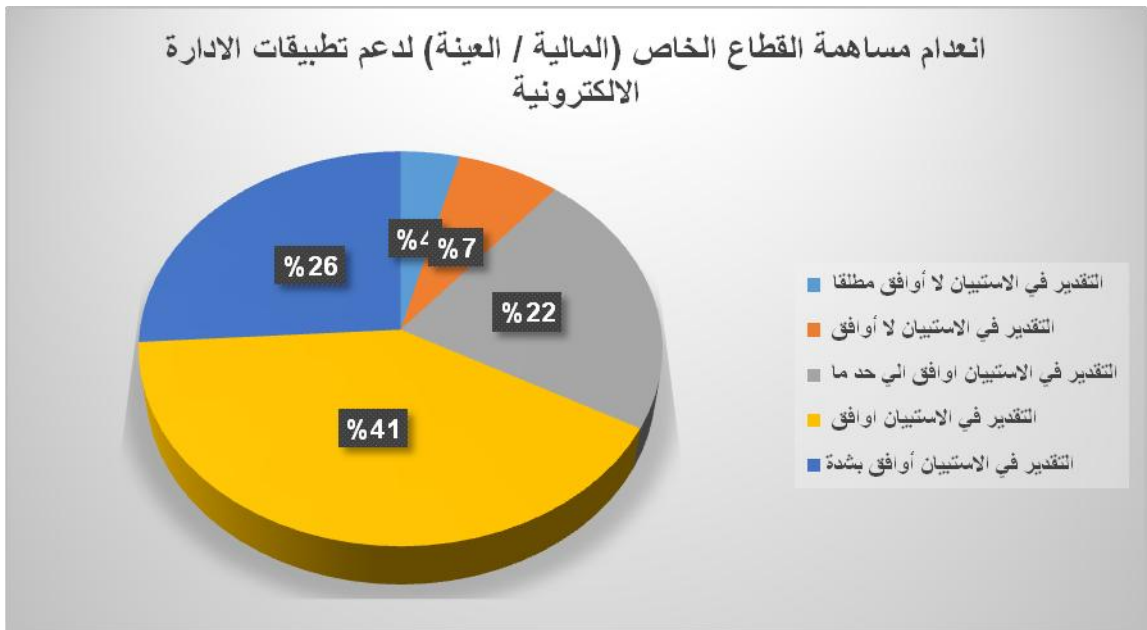
- نتائج استجابات أفراد العينة حول السؤال رقم(10):

انعدام مساهمته القطاع الخاص المالية و المادية لدعم تطبيقات الإدارة الالكترونية			
النسبة المئوية	التكرار	بيان	
4,0	4	لا أوافق مطلقا	
7,0	7	لا أوافق	
22,0	22	أوافق إلي حد ما	
41,0	41	أوافق	
26,0	26	أوافق بشدة	
100,0	100	المجموع	

جدول رقم (25) : يمثل استجابات سؤال 10

التعليق :من خلال النظر إلى الجدول نلاحظ أن استجابات أفراد العينة حول السؤال رقم(10)

- أن(26) شخص من المبحوثين يوافقون بشدة على انعدام مساهمته القطاع الخاص المالية و المادية لدعم تطبيقات الإدارة الالكترونية المديرية، وان (41)آخرين موافقون على ذلك بدرجة اقل من الفئة الأولى.
- يوجد(22) فرد من العينة يوافقون على ذلك إلى حد ما، أما بقية أفراد العينة: (07)مبحوث، لا يوافقون على ذلك،و (04) مبحوثين لا يوافقون إطلاقا على ذلك.



شكل رقم: (32) تمثيل بياني للنتائج بالدائرة النسبية.

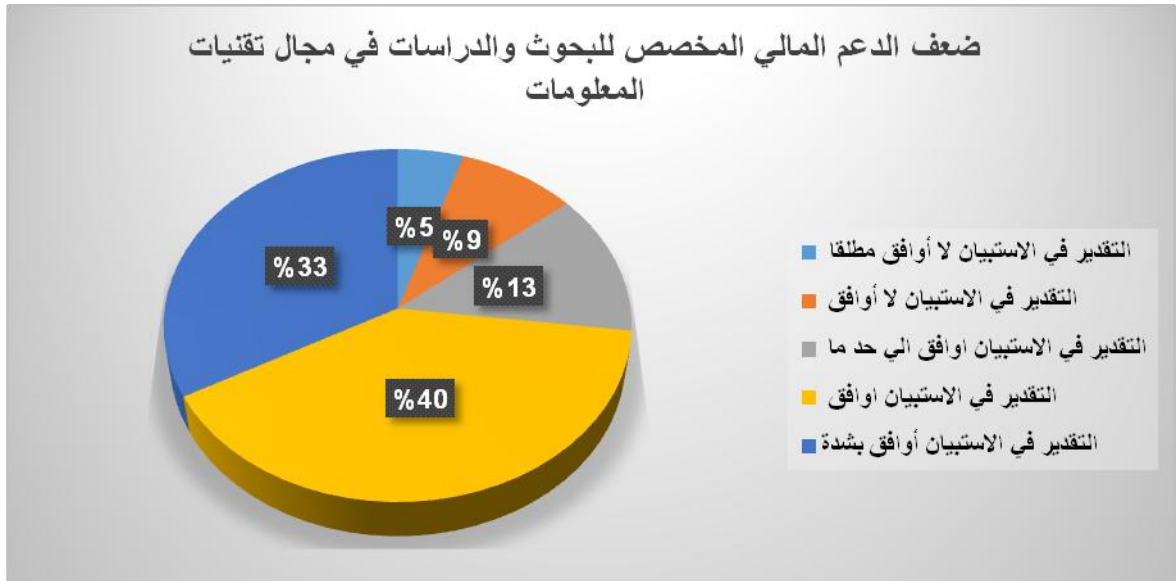
- نتائج استجابات أفراد العينة حول السؤال رقم(11):

نقص المخصصات المالية للبحوث والدراسات في مجال تقنيات المعلومات			
النسبة المئوية	التكرار	بيان	
5,0	5	لا أوافق مطلقا	التقدير في الاستبيان
9,0	9	لا أوافق	
13,0	13	أوافق إلى حد ما	
40,0	40	أوافق	
33,0	33	أوافق بشدة	
100,0	100	المجموع	

جدول رقم (26) : يمثل استجابات سؤال 11

التعليق: من خلال النظر إلى الجدول نلاحظ أن استجابات أفراد العينة حول السؤال رقم(11)

- أن(33) شخص من المبحوثين يوافقون بشدة على نقص المخصصات المالية للبحوث والدراسات في مجال تقنيات المعلومات بالمديريات، وان (40)آخرين موافقون على ذلك بدرجة اقل من الفئة الأولى.
- يوجد(13) فرد من العينة يوافقون على ذلك إلى حد ما، أما بقية أفراد العينة: (09)مبحوث، لا يوافقون على ذلك، و (05) مبحوثين لا يوافقون إطلاقا على ذلك.



شكل رقم:(33) تمثيل بياني للنتائج بالدائرة النسبية.

1(5)- نتائج المحور الخامس:

-الفرضية الخامسة: هناك آليات بارزة يمكن من خلالها التغلب على معوقات تطبيق الإدارة الالكترونية في إدارة الموارد البشرية من وجهة نظر مديري وموظفي مديريات الشباب والرياضة.

رقم عبارة في الاستبيان	عبارات المحور الخامس	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	ترتيب التنازلي حسب درجة المتوسطات	التقدير
52	إصدار التشريعات اللازمة لتطبيقات الإدارة الالكترونية	4,25	0,69	85	1	درجة كبيرة جدا
56	إنشاء قاعدة معلومات علي مستوى المديريات تتميز بالدقة والشمولية	4,22	0,73	84,4	2	درجة كبيرة جدا
62	تنظيم (الندوات / المحاضرات/ ورش العمل) للتعريف بالتقنيات الحديثة .	4,22	0,75	84,4	3	درجة كبيرة جدا
57	استخدام شبكات الاتصالات الالكترونية المتقدمة(شبكة الانترنت/الانترنت/ الاكسترانت)	4,19	0,88	83,8	4	درجة كبيرة
59	استخدام تقنيات امن المعلومات (برمجيات جدارا لحماية / تشفير البيانات / التوقيع الالكتروني).	4,18	0,86	83,6	5	درجة كبيرة
55	تدريب موظفي الموارد البشرية بالمديريات للتعامل مع تطبيقات الإدارة الالكترونية بكفاءة عالية	4,17	0,79	83,4	6	درجة كبيرة
53	تعميق الوعي بمفهوم الإدارة الالكترونية وأهميتها	4,09	0,74	81,8	7	درجة كبيرة
58	وضع إستراتيجية للتعاون والتنسيق بين الإدارات في المديريات	4,09	0,92	81,8	8	درجة كبيرة
51	الحصول علي دعم وتأييد الإدارة العليا لتطبيق الإدارة الالكترونية	4,07	0,95	81,4	9	درجة كبيرة
61	استخدام مختلف أشكال الاتصال الالكتروني في العمل الإداري	4,07	0,82	81,4	10	درجة كبيرة
60	التكيز على تعريب جميع البرامج والتطبيقات الخاصة بالحاسوب	3,98	0,90	79,6	11	درجة كبيرة
54	إعادة بناء (الهياكل التنظيمية / العمليات/ الإجراءات الإدارية) بما يتوافق مع متطلبات الإدارة الالكترونية	3,95	0,83	79	12	درجة كبيرة
المتوسط العام للمحور الخامس		4,12	0,76	82,47	درجة كبيرة	

جدول رقم (27) : يمثل استجابات المحور الخامس اليات التغلب على المعوقات

التعليق :

تصدرت الترتيب العبارة رقم (02) من المحور والتي نصت إصدار التشريعات اللازمة لتطبيق الإدارة الالكترونية في مديريات الشباب والرياضة بمتوسط حسابي 4.25 ونسبة 85% بتقدير درجة كبيرة جدا . وجاءت في مرتبة الثانية العبارة رقم (06) والتي تدعو إلى إنشاء قاعدة معلومات على مستوى كل المديريات تمتاز بدقة والشمولية بمتوسط حسابي 4.22 وبنسبة 84.4% أما في المرتبة الثالثة فقد جاءت العبارة رقم (12) والتي تنص على (تنظيم تربصات وندوات) بخصوص التقنيات الحديثة وذلك بمتوسط حسابي قدر ب 4.22 ونسبة مئوية 84.4 أما العبارات الباقية فقد جاءت بتقدير (درجة كبيرة) حيث احتلت المرتبة رقم (10) العبارة رقم (11) لمتوسط حسابي قدره 4.07 نسبة 81.4% والتي تنص على استخدام مختلف أشكال الاتصال الالكتروني و العمل الإداري. كما احتلت المرتبة رقم (11) العبارة رقم (10) و التي تنص على التركيز على تعريب جميع برامج و تطبيقات الحاسوب ، وهذا و(بتقدير درجة كبيرة)أما المرتبة الأخيرة فكانت من نصيب الفقرة رقم 4 %بمتوسط حسابي قدره 3.95 اي بنسبة 79.6% و التي تنص على إعادة بناء الهياكل التنظيمية و العمليات و الإجراءات الإدارية بما يتوافق على متطلبات الإدارة الالكترونية داخل مديريات الشباب بمتوسط حسابي قدره 3.95 و نسبة 79% بمجمل استجابات أفراد العينة حول هذه العبارة.

- مناقشة نتائج الفرضية الخامسة:

يمكن قول أن أساسيات أي تحول يجب أن يكون هناك ضوابط و آليات تعمل على حماية كل أفراد الإدارة و التي تتمثل أساسا في إصدار التشريعات(الأرضية القانونية) و التي تدل على رغبة السلطات و الإدارة العليا في التغيير أو النصوص التشريعية التي من شأنها الأمر و الإذن بالتحول نحو الإدارة الالكترونية مما يساهم و يسهل عملية بناء قاعدة معلومات دقيقة و ذلك بتسخير الإمكانيات اللازمة من معدات و لوازم بتقدير درجة كبيرة جدا خاصة بالتقنيات الحديثة و بالتالي تنظيم تربصات و ندوات من اجل التعرف عليها و التمكن من التعامل و التحكم فيها و هذا يساعد على الاستخدام الأمثل للتقنيات و شبكات الاتصال الحديثة مما يساعد على تجسيد مفهوم الإدارة الالكترونية في مديريات الشباب و الرياضة، ولهذا جاءت العبارات حسب تقدير افراد العينة محل الدراسة في المرتبة الأولى. كما انه يمكن القول أن من اهم الآليات التي يجب الاعتماد عليها أو البدء بها هي تبسيط مفهوم الإدارة الالكترونية،وتفريجه لدى موظفي ومديري الموارد البشرية في مديريات الشباب والرياضة ،وذلك بتسخير كافة الوسائل والموارد(المادية،المعنوية) بما فيه الإجراءات الإدارية التي تمنح لهم قابلية التعامل الالكتروني داخل الإدارات ،كما انه يجب وضع إستراتيجية وخارطة طريق يمكن من خلالها التوجه السليم نحو رقمنة الإدارة والتخلي التدريجي على الأساليب التقليدية للإدارة (الورقية) .

من خلال مناقشتنا للنتائج المتوصل اليها لهذه الدراسة نجدها تتفق مع اغلب الدراسات التي تناولت موضوع الإدارة الالكترونية.

- دراسة (معي البشري، 2009) التي خلصت الى ضرورة وضع برامج تدريبية تعمل على رفع كفاءة الاداريات وتاهيلهن للتعامل مع الادارة الالكترونية.

- دراسة (عزلا الغامدي، 2009) حيث اوصت بعقد دورات تدريبية متخصصة في مجال تطبيقات الادارة الالكترونية لجميع الاداريين.

- دراسة (نعيم الفراء، 2008) التي اوصت بوجود توفير البنية التحتية اللازمة للتحويل الى الادارة الالكترونية، وتصميم برامج تدريبية لتطوير مهارات الاتصال الاداري الالكتروني.

- دراسة (اروى الشاهي، 2008)، توصلت الى وجوب القيام بالتخطيط واعداد السياسات والاليات المناسبة لاستخدام شبكة الانترنت في اعداد الكوادر البشرية و الاهتمام بالبنية التحتية للتقنيات والشبكات.

- دراسة (خليفة المسعود، 2008) التي اوصت بضرورة توفير البنية التحتية اللازمة لتفعيل تطبيق الادارة الالكترونية.

- دراسة (فوزية الدعيح، 1426هـ) التي اقرت بوجود اليات وطرق تسمح بالتغلب على معوقات تطبيق الادارة الالكترونية تتمثل في:

- تطوير نظام العمل الاداري واساليبه

- خلق الوعي باهمية الادارة الالكترونية

- دراسة (المسفر، 1423) التي توصلت الى وجوب حرص الادارة على تدريب العاملين على استخدام الحاسب الالى

(تطبيقات الادارة الالكترونية). - دراسة (مُحَمَّد القرشي، 2008) التي توصلت الى وجوب تشجيع العاملين في مجال الادارة لعملية التحويل الى الادارة الالكترونية من خلال نظام الحوافز.

- نتائج استجابات أفراد العينة حول السؤال رقم(02):

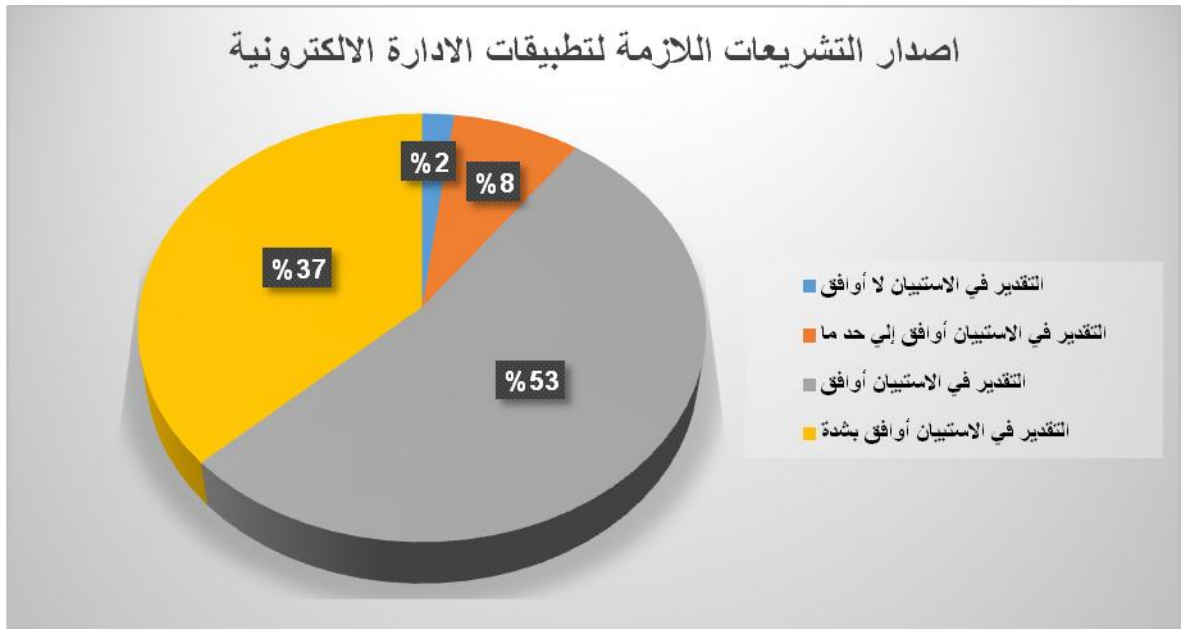
إصدار التشريعات اللازمة لتطبيقات الإدارة الالكترونية			
النسبة المئوية	التكرار	بيان	
2,0	2	لا أوافق	التقدير في الاستبيان
8,0	8	أوافق إلي حد ما	
53,0	53	أوافق	
37,0	37	أوافق بشدة	
100,0	100	المجموع	

جدول رقم (28) : يمثل استجابات سؤال 52

التعليق : من خلال النظر إلى الجدول نلاحظ أن استجابات أفراد العينة حول السؤال رقم(02)

-أن(37) شخص من المبحوثين يوافقون بشدة على آلية إصدار التشريعات اللازمة لتطبيقات الإدارة الالكترونية بالمديريات، وان (53)آخرين موافقون على ذلك بدرجة اقل من الفئة الأولى.

-يوجد(08) فرد من العينة يوافقون على ذلك إلى حد ما، أما بقية أفراد العينة: (02)مبحوث، لا يوافقون على ذلك.



شكل رقم:(34) تمثيل بياني للنتائج بالدائرة النسبية.

- نتائج استجابات أفراد العينة حول السؤال رقم(06):

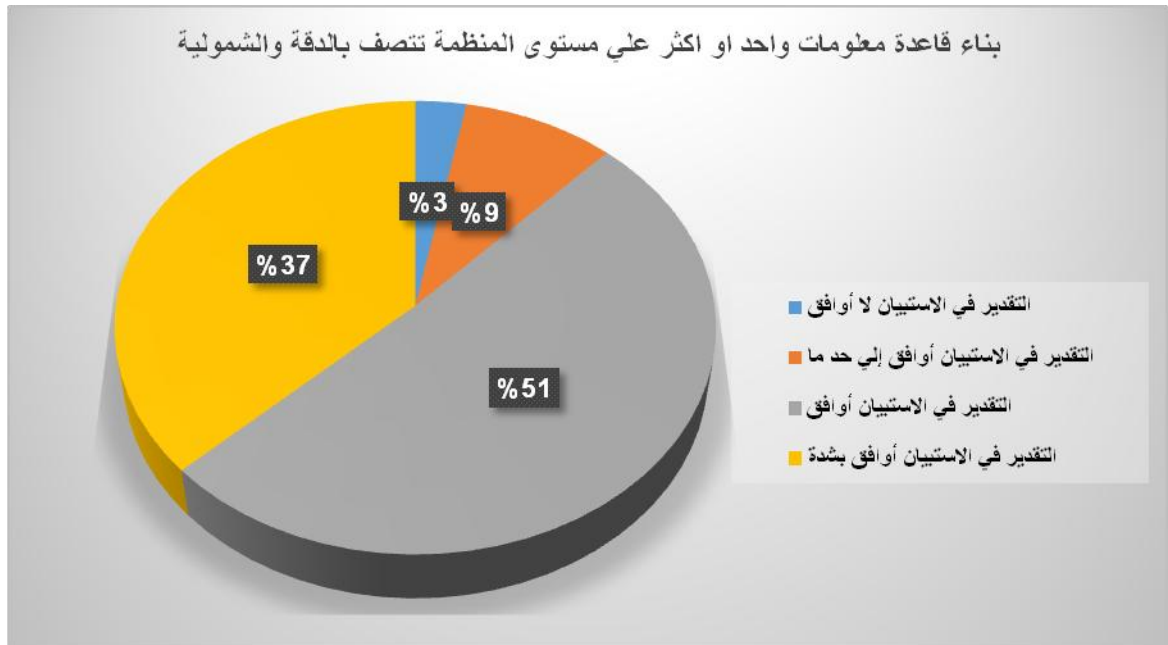
إنشاء قاعدة معلومات علي مستوى المديرية تتميز بالدقة والشمولية			
النسبة المئوية	التكرار	بيان	
3,0	3	لا أوافق	
9,0	9	أوافق إلي حد ما	
51,0	51	أوافق	
37,0	37	أوافق بشدة	
100,0	100	المجموع	

جدول رقم (29) : يمثل استجابات سؤال 06

التعليق: من خلال النظر إلى الجدول نلاحظ أن استجابات أفراد العينة حول السؤال رقم(06)

-أن(37) شخص من المبحوثين يوافقون بشدة على ضرورة إنشاء قاعدة معلومات علي مستوى المديرية تتميز بالدقة والشمولية، وان (51)آخرين موافقون على ذلك بدرجة اقل من الفئة الأولى.

-يوجد(09) فرد من العينة يوافقون على ذلك إلى حد ما، أما بقية أفراد العينة: (03)مبحوث، لا يوافقون على ذلك.



شكل رقم:(35) تمثيل بياني للنتائج بالدائرة النسبية.

- نتائج استجابات أفراد العينة حول السؤال رقم(12):

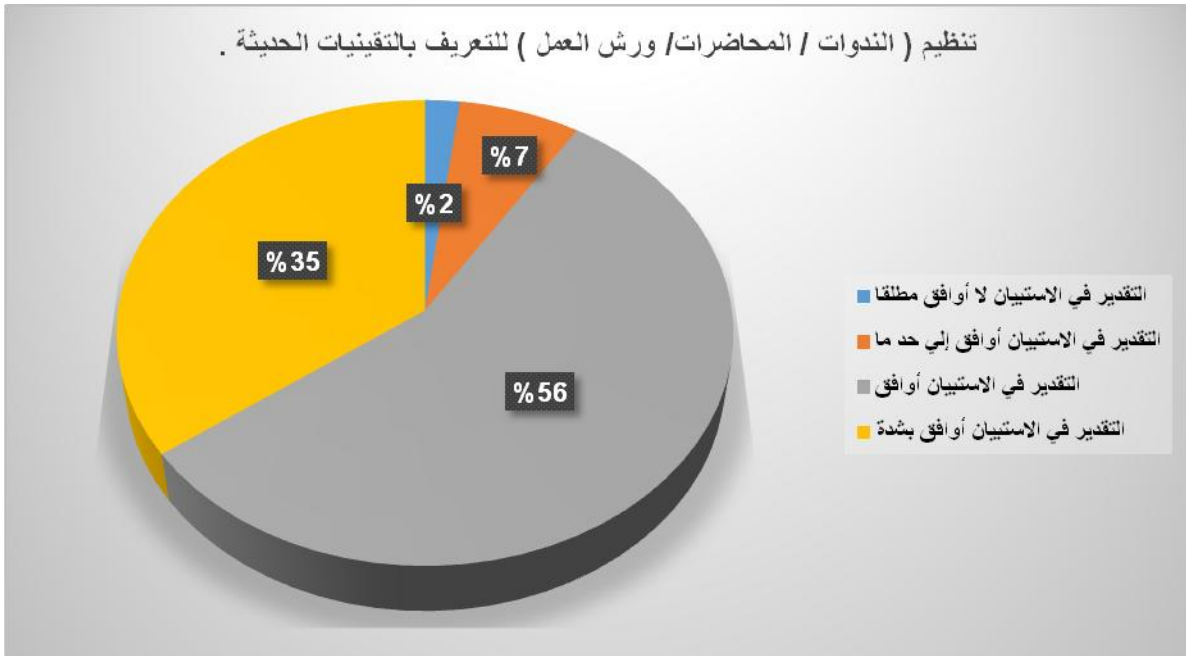
تنظيم (الندوات / تربصات) للتعريف بالتقنيات الحديثة .			
النسبة المئوية	التكرار	بيان	
2,0	2	لا أوافق مطلقا	التقدير في الاستبيان
7,0	7	أوافق إلي حد ما	
56,0	56	أوافق	
35,0	35	أوافق بشدة	
100,0	100	المجموع	

جدول رقم (30) : يمثل استجابات سؤال 12

التعليق : من خلال النظر إلى الجدول نلاحظ أن استجابات أفراد العينة حول السؤال رقم(12)

-أن(35) شخص من المبحوثين يوافقون بشدة على ضرورة تنظيم (الندوات / تربصات) للتعريف بالتقنيات الحديثة ، وان (56)آخريين موافقون على ذلك بدرجة اقل من الفئة الأولى.

-يوجد(07) فرد من العينة يوافقون على ذلك إلى حد ما، أما بقية أفراد العينة : (02)مبحوث، لا يوافق على ذلك.



شكل رقم: (36) تمثيل بياني للنتائج بالدائرة النسبية.

المحور السادس: العلاقة الارتباطية بين مختلف المعوقات والاليات:

2- معامل الارتباط:

أ. بين أبعاد المعوقات فيما بينها و بين آليات التغلب عليها:

معوقات_إدارية	معوقات_إدارية	معوقات_تقنية	معوقات_بشرية	معوقات_مالية	آليات_التغلب
معامل الارتباط (بيرسون)	1	0.477	0.433	-0.064	0.073
الدلالة المعنوية	-	0.000	0.000	0.532	0.471
العينة	100	100	100	100	100
معامل الارتباط (بيرسون)	0.477	1	0.284	0.288	0.061
الدلالة المعنوية	0.000	-	0.004	0.004	0.545
العينة	100	100	100	100	100
معامل الارتباط (بيرسون)	0.433	0.284	1	0.072	-0.024
الدلالة المعنوية	0.000	0.004	-	0.478	0.815
العينة	100	100	100	100	100
معامل الارتباط (بيرسون)	-0.064	0.288	0.72	1	0.015
الدلالة المعنوية	0.528	0.004	0.478	-	0.884
العينة	100	100	100	100	100
معامل الارتباط (بيرسون)	0.073	0.061	-0.024	0.015	1
الدلالة المعنوية	0.471	0.545	0.815	0.884	-
العينة	100	100	100	100	100

جدول رقم(31) :معامل الارتباط بين أبعاد المعوقات فيما بينها و بين آليات التغلب

نلاحظ من خلال الجدول السابق أن درجة الارتباط بين المعوقات الإدارية والمعوقات التقنية والمعوقات البشرية قد بلغ ما قيمته على التوالي: (47.7 %، 43.3 %) وهي درجة ارتباط موجبة طردية متوسطة. بينما درجة الارتباط بين المعوقات الإدارية والمعوقات المالية قد بلغ ما قيمته: (-6.4%) وهي درجة ارتباط عكسية ضعيفة بين المتغيرين، نلاحظ أيضا أن ما قيمته 7.3% هي نسبة الارتباط بين المعوقات الإدارية وآليات التغلب على مختلف تلك المعوقات فهي قيمة ارتباط موجبة ضعيفة في حدود عينة الدراسة.

أ. بين أبعاد المعوقات وآليات التغلب عليها وبين العوامل الديمغرافية لعينة الدراسة

المعوقات مجتمعة	سنوات الخبرة	المؤهل العلمي	الجنس	السن	آليات_التغلب		
0.121	-0.159	0.217	0.133	-0.068	1	معاملالاتبائط(سبيرمان)	آليات_التغلب
0.230	0.114	0.030	0.185	0.503	-	الدلالةالمعنوية	
100	100	100	100	100	100	العينة	
0.261	0.652	-0.232	-0.308	1	-0.068	معاملالاتبائط(سبيرمان)	السن
0.009	0.000	0.020	0.002	-	0.503	الدلالةالمعنوية	
100	100	100	100	100	100	العينة	
-0.026	-0.333	0.099	1	-0.308	0.133	معاملالاتبائط(سبيرمان)	الجنس
0.799	0.001	0.325	-	0.002	0.185	الدلالةالمعنوية	
100	100	100	100	100	100	العينة	
0.166	-0.316	1	0.099	-0.232	0.217	معاملالاتبائط(سبيرمان)	المؤهل العلمي
0.098	0.001	-	0.325	0.020	0.030	الدلالةالمعنوية	
100	100	100	100	100	100	العينة	
0.057	1	-0.316	-0.333	0.652	-0.159	معاملالاتبائط(سبيرمان)	سنوات الخبرة
0.571	-	0.001	0.001	0.000	0.114	الدلالةالمعنوية	
100	100	100	100	100	100	العينة	
1	0.057	0.166	-0.026	0.261	0.121	معاملالاتبائط(سبيرمان)	المعوقات مجتمعة
-	0.571	0.098	0.799	0.009	0.230	الدلالةالمعنوية	
100	100	100	100	100	100	العينة	

جدول رقم (32) :معامل الارتباط بين أبعاد المعوقات وآليات التغلب عليها وبين العوامل الديمغرافية لعينة الدراسة

يلاحظ من خلال الجدول السابق أن درجة الارتباط بين متغير آليات التغلب على معوقات تطبيق الإدارة الالكترونية لمصلحة إدارة الموارد البشرية وبين المعوقات مجتمعة (المالية والإدارية والتقنية والبشرية) قد بلغت ما قيمته: 12% وهي درجة ارتباط موجبة ضعيفة بين المتغيرين حسب حدود عينة الدراسة محل بحث، كما أن درجة الارتباط بين آليات التغلب على المعوقات وبين العوامل الديمغرافية (السن و سنوات الخبرة) كانت قيمة عكسية بما قيمته على التوالي: (15.9%- ، 6.8%-).

2 - اختبار **T-test** للفروقات في الإجابات بين مُفردات عينة الدراسة:

1-6: الفروق بين متغير الجنس ومعوقات تطبيق الإدارة الالكترونية وآليات التغلب على المعوقات:

احصائيات المجموعة

الجنس	العينة	المتوسط	الانحراف المعياري	خطأ المتوسط
آليات_التغلب	ذكر	4,064	0.643	0.086
	أنثى	4.199	0.458	0.069
المعوقات_تطبيق	ذكر	3,646	0.451	0.0603
	أنثى	3.635	0.335	0.051

جدول رقم (33) :

اختبار تجانس المتوسطات						التساوي في ليفين		مجال الثقة للفرق 95 %	فرق انحراف المعياري	فرق المتوسط	المنوية الدلالة	درجة معنوية	T ستودنت	الدلالة المعنوية	F فيشر	فرضية تساوي تباينات	أليات- التغلب				
أعلى		أسفل		فرق المتوسط	المنوية الدلالة	درجة معنوية	T ستودنت											الدلالة المعنوية	F فيشر	فرضية تساوي تباينات	أليات- التغلب
أعلى	أسفل	أعلى	أسفل																		
3,090				5,130-	,2430	98	-1.175														
				5,130-	,2240	97.151	-1.223	0.423	0.647												
				9,000	,9160	98	0.106														
				9,000	,9130	97.734	0.109	0.025	5.210												

جدول رقم (34) :

يلاحظ من خلال الجدول أنه لا توجد فوارق ذات دلالة معنوية عند مستوى دلالة إحصائية 5% بين متغير الجنس ومعوقات تطبيق الإدارة الالكترونية وآليات التغلب على المعوقات. حيث كانت قيمة الدلالة الإحصائية (SIG) أكبر من مستوى الدلالة 5%

2-6: الفروق بين متغير سنوات الخبرة ومعوقات تطبيق الإدارة الالكترونية وآليات التغلب على المعوقات:
احصائيات المجموعة

السن	العينة	المتوسط	الانحراف المعياري	خطأ المتوسط
آليات_التغلب	أقل من 10 سنوات	69	4,192	0.051
	أكثر من 10 سنوات	31	3.970	0.143
المعوقات_تطبيق	أقل من 10 سنوات	69	3.617	0.046
	أكثر من 10 سنوات	31	3.700	0.081

جدول رقم (35) :

اختبار تجانس المتوسطات						التساوي في ليفين				
مجال الثقة للفرق 95 %		فرق انحراف المعياري	فرق المتوسط	المعنوية الدلالة	درجة معنوية	T ستودنت	الدلالة المعنوية			F فيشر
أعلى	أسفل									
464,0	-0.020	22,10	0.222	0.072	98	1.817	0.084	3.052	فرضية تساوي تباينات	آليات- التغلب
529,0	-0.086	52,10	0.222	0.153	37.774	1.459			فرضية عدم تساوي تباينات	
089,0	256,0-	7,080	-0.084	0.339	98	-0.960	98	-0.960	فرضية ت تباينات	المعوقات تطبيق
03,10	271,0-	93,00	-0.084	0.339	98	-0.960			فرضية عدم تباينات	

جدول رقم (36) :

يلاحظ من خلال الجدول أنه لا توجد فوارق ذات دلالة معنوية عند مستوى دلالة إحصائية 5% بين متغير سنوات الخبرة ومعوقات تطبيق الإدارة الالكترونية وآليات التغلب على المعوقات. حيث كانت قيمة الدالة الإحصائية (SIG) أكبر من مستوى الدلالة 5%

3-6: الفروق بين متغير السن ومعوقات تطبيق الإدارة الالكترونية وآليات التغلب على المعوقات:

أ. الفئة العمرية : (18-26، 27-34)

احصائيات المجموعة

السن	العينة	المتوسط	الانحراف المعياري	خطأ المتوسط
26 - 18	5	4.017	0.149	0.067
34 - 27	43	4.192	0.428	0.065
26 - 18	5	3.159	0.167	0.075
34 - 27	43	3.588	0.391	0.060

جدول رقم (37) :

اختبار تجانس المتوسطات						التساوي في ليفين		فرضية تساوي تباينات	أليات- التغلب	
مجال الثقة للفرق 95 %		فرق انحراف المعياري	فرق المتوسط	المعنوية الدلالة	درجة معنوية	T ستودنت	الدلالة المعنوية			F فيشر
أعلى	أسفل									
0.216	-0.566	94,10	-0.175	0.372	46	-0.902	0.321	1.007	فرضية عدم تساوي تباينات	
025,0	-0.375	093,0	-0.175	0.081	14.100	-1.878				
-0.070	787,0-	178,0	-0.429	0.020	46	-2.407	0.065	3.562	فرضية ت تباينات فرضية عدم تباينات	
-0.216	640,0-	96,00	-0.429	0.001	10.329	-4.485				

جدول رقم (38) :

يلاحظ من خلال الجدول أنه توجد فوارق ذات دلالة معنوية عند مستوى دلالة إحصائية 5% بين متغير السن ومعوقات تطبيق الإدارة الالكترونية. حيث كانت قيمة الدالة الإحصائية (0.001=SIG) أقل من مستوى الدلالة 5% ويُعزى هذا الفرق للفئة العمرية (27-34) بمتوسط حسابي قدره (3.58).

ب. الفئة العمرية : (18-26، 34-40)

احصائيات المجموعة

السن	العينة	المتوسط	الانحراف المعياري	خطأ المتوسط
26 - 18	5	4.017	0.149	0.067
40 - 34	21	4.242	0.468	0.102
26 - 18	5	3.159	0.167	0.075
40 - 34	21	3.697	0.301	0.066

جدول رقم (39) :

اختبار تجانس المتوسطات						التساوي في ليفين		F فيشر	الدلالة المعنوية	درجة معنوية	المعنوية الدلالة	فرق المتوسط	فرق انحراف المعياري	مجال الثقة للفرق 95 %		
مجال الثقة للفرق 95 %		T ستودنت	F فيشر	الدلالة المعنوية	درجة معنوية	المعنوية الدلالة	فرق المتوسط							فرق انحراف المعياري	أعلى	أسفل
أعلى	أسفل															
0.217	-0.668	-1.050	5.025	0.034	24	0.304	-0.225	0.215	0.217	-0.668	فرضية تساوي تباينات	أليات- التغلب				
028,0	-0.479	-1.849	5.025	0.034	21.308	0.078	-0.225	0.122	028,0	-0.479			فرضية عدم تساوي تباينات			
-0.246	828,0-	-3.809	3.929	0.059	24	0.001	-0.537	141,0	-0.246	828,0-	فرضية ت تباينات	المعوقات تطبيق				
-0.319	755,0-	-5.399	3.929	0.059	11.255	0.000	-0.537	99,00	-0.319	755,0-			فرضية عدم ت. تباينات			

جدول رقم (40) :

يلاحظ من خلال الجدول أنه توجد فوارق ذات دلالة معنوية عند مستوى دلالة إحصائية 5% بين متغير السن ومعوقات تطبيق الإدارة الالكترونية. حيث كانت قيمة الدالة الإحصائية (SIG=0.000) أقل من مستوى الدلالة 5% ويُعزى هذا الفرق للفئة العمرية (34-40) بمتوسط حسابي قدره (3.69).

ج. الفئة العمرية: (18-26، أكثر من 40 سنة):

احصائيات المجموعة

السن	العينة	المتوسط	الانحراف المعياري	خطأ المتوسط
آليات_التغلب	26 - 18	4.017	0.149	0.067
	أكثر من 40 سنة	3.966	0.791	0.142
المعوقات_تطبيق	26 - 18	3.159	0.167	0.075
	أكثر من 40 سنة	3.760	0.444	0.080

جدول رقم (41) :

اختبار تجانس المتوسطات				التساوي في ليفين		T	الدرجة	المعنوية	الدرجة	T	الدلالة	F	فرضية تساوي	التباينات	فرضية عدم تساوي	التباينات	المعوقات	تطبيق	
مجال الثقة للفرق	فرق	فرق	المعنوية	الدلالة	الدلالة														المعنوية
95 %	انحراف	المتوسط	الدلالة	الدلالة	الدلالة	الدلالة	الدلالة	الدلالة	الدلالة	الدلالة	الدلالة	الدلالة	الدلالة	الدلالة	الدلالة	الدلالة	الدلالة	الدلالة	الدلالة
أعلى	أسفل	المعياري	الدلالة	الدلالة	الدلالة	الدلالة	الدلالة	الدلالة	الدلالة	الدلالة	الدلالة	الدلالة	الدلالة	الدلالة	الدلالة	الدلالة	الدلالة	الدلالة	الدلالة
0.781	-0.678	0.369	0.052	0.886	34	0.144	0.239	1.436	0.239	0.239	0.239	0.239	0.239	0.239	0.239	0.239	0.239	0.239	0.239
371,0	-0.268	0.157	0.052	0.744	32.752	0.329	0.239	1.436	0.239	0.239	0.239	0.239	0.239	0.239	0.239	0.239	0.239	0.239	0.239
-0.188	012,1-	203,0	-0.600	0.006	34	-2.958	0.050	4.146	0.050	0.050	0.050	0.050	0.050	0.050	0.050	0.050	0.050	0.050	0.050
-0.368	832,0-	109,0	-0.600	0.000	15.613	-5.492	0.050	4.146	0.050	0.050	0.050	0.050	0.050	0.050	0.050	0.050	0.050	0.050	0.050

جدول رقم (42) :

يلاحظ من خلال الجدول أنه توجد فوارق ذات دلالة معنوية عند مستوى دلالة إحصائية 5% بين متغير السن ومعوقات تطبيق الإدارة الالكترونية. حيث كانت قيمة الدلالة الإحصائية (SIG=0.000) أقل من مستوى الدلالة 5% ويُعزى هذا الفرق للفئة العمرية (أكبر من 40) بمتوسط حسابي قدره (3.75).

د. الفئة العمرية : (27-34، 34-40 سنة):

احصائيات المجموعة

السن	العينة	المتوسط	الانحراف المعياري	خطأ المتوسط
آليات_التغلب	34 - 27	4.192	0.428	0.065
	40 - 34	4.242	0.468	0.102
المعوقات_تطبيق	34 - 27	3.588	0.391	0.060
	40 - 34	3.697	0.301	0.066

جدول رقم (43) :

اختبار تجانس المتوسطات				التساوي في ليفين		T ستودنت	الدرجة معنوية	المعنوية الدلالة	F فيشر	فرضية تساوي تباينات	آليات-التغلب
مجال الثقة للفرق 95 %		فرق انحراف المعياري	فرق المتوسط	المعنوية الدلالة	الدلالة المعنوية						
أعلى	أسفل										
0.185	-0.285	0.117	-0.050	0.670	62	-0.428	0.175	1.885	فرضية تساوي تباينات	آليات-التغلب	
195,0	-0.296	0.121	-0.050	0.681	36.768	-0.414			فرضية عدم تساوي تباينات		
0.085	302,0-	097,0	-0.109	0.267	62	-1.119	0.312	1.038	فرضية ت تباينات	المعوقات - تطبيق	
0.070	287,0-	089,0	-0.109	0.227	50.242	-1.224			فرضية عدم ت. تباينات		

جدول رقم (44) :

يلاحظ من خلال الجدول أنه لا توجد فوارق ذات دلالة معنوية عند مستوى دلالة إحصائية 5% بين متغير السن للفئة العمرية (27-34، 34-40 سنة) ومعوقات تطبيق الإدارة الالكترونية وآليات التغلب على المعوقات. حيث كانت قيمة الدلالة الإحصائية (SIG) أكبر من مستوى الدلالة 5%.

هـ. الفئة العمرية : (27-34، أكثر من 40 سنة):

احصائيات المجموعة

السن	العينة	المتوسط	الانحراف المعياري	خطأ المتوسط
آليات_التغلب	34 - 27	4.192	0.428	0.065
	أكثر من 40 سنة	3.965	0.791	0.142
المعوقات_تطبيق	34 - 27	3.588	0.391	0.060
	أكثر من 40 سنة	3.760	0.444	0.797

جدول رقم (45) :

اختبار تجانس المتوسطات						التساوي في ليفين				
مجال الثقة للفرق 95 %		فرق انحراف المعياري	فرق المتوسط	المعنوية الدلالة	درجة معنوية	T ستودنت	الدلالة المعنوية			F فيشر
اعلى	أسفل									
0.511	-0.058	0.143	0.227	0.117	72	1.588	0.090	2.960	فرضية تساوي تباينات	آليات- التغلب
542,0	-0.088	0.156	0.227	0.154	42.641	1.451			فرضية عدم تساوي تباينات	
0.023	366,0-	097,0	-0.171	0.083	72	-1.757	0.459	0.555	فرضية ت تباينات	المعوقات - تطبيق
0.028	370,0-	099,0	-0.171	0.090	59.625	-1.721			فرضية عدم تباينات	

جدول رقم (46) :

يلاحظ من خلال الجدول أنه لا توجد فوارق ذات دلالة معنوية عند مستوى دلالة إحصائية 5% بين متغير السن للفئة العمرية (27-34، أكثر من 40 سنة)ومعوقات تطبيق الإدارة الالكترونية وآليات التغلب على المعوقات. حيث كانت قيمة الدلالة الإحصائية (SIG) أكبر من مستوى الدلالة 5%.

4-6: الفروق بين متغير المؤهل العلمي ومعوقات تطبيق الإدارة الالكترونية وآليات التغلب على المعوقات:

أ. المستوى (ثانوي وحاملي شهادة ليسانس):

المؤهل العلمي		العينة	المتوسط	الانحراف المعياري	خطأ المتوسط
آليات_التغلب	ثانوي	32	3.940	0.756	0.134
	ليسانس	49	4.185	0.337	0.048
المعوقات_تطبيق	ثانوي	32	3.561	0.331	0.059
	ليسانس	49	3.649	0.407	0.058

جدول رقم (47) :

اختبار تجانس المتوسطات						التساوي في ليفين				
مجال الثقة للفرق 95 %		فرق انحراف المعياري	فرق المتوسط	المعنوية الدلالة	درجة معنوية	T ستودنت	الدلالة المعنوية			F فيشر
أعلى	أسفل									
-0.0001	-0.490	0.123	-0.245	0.050	79	-1.992	0.084	3.070	فرضية تساوي تباينات فرضية عدم تساوي تباينات	آليات- التغلب
0.042,0	-0.533	0.142	-0.245	0.092	39.127	-1.726				
0.084	259,0-	086,0	-0.087	0.315	79	-1.012	0.438	0.609	فرضية ت تباينات فرضية عدم ت. تباينات	المعوقات - تطبيق
0.077	252,0-	083,0	-0.087	0.294	75.126	-1.056				

جدول رقم (48) :

يلاحظ من خلال الجدول أنه لا توجد فوارق ذات دلالة معنوية عند مستوى دلالة إحصائية 5% بين متغير المؤهل العلمي المستوى (ثانوي و حاملي شهادة ليسانس) ومعوقات تطبيق الإدارة الالكترونية وآليات التغلب على المعوقات حيث كانت قيمة الدلالة الإحصائية (SIG) أكبر من مستوى الدلالة 5%.

ب - المستوى (ثانوي و حاملي شهادة ماجستير):

المؤهل العلمي		العينة	المتوسط	الانحراف المعياري	خطأ المتوسط
آليات_التغلب	ثانوي	32	3.940	0.756	0.134
	ماجستير	2	3.750	0.000	0.000
المعوقات_تطبيق	ثانوي	32	3.561	0.331	0.059
	ماجستير	2	4.090	0.014	0.009

جدول رقم (49) :

اختبار تجانس المتوسطات						التساوي في ليفين				
مجال الثقة للفرق 95 %		فرق انحراف المعياري	فرق المتوسط	المعنوية الدلالة	درجة معنوية	T ستودنت	الدلالة المعنوية			F فيشر
أعلى	أسفل									
1.296	-0.915	0.543	0.190	0.728	32	0.350	0.339	0.941	فرضية تساوي	آليات- التغلب
463,0	-0.083	0.134	0.190	0.165	31.000	1.422			فرضية عدم تساوي	
-0.044	013,1-	238,0	-0.529	0.033	32	-2.224	0.035	4.834	فرضية ت	المعوقات - تطبيق
-0.408	650,0-	059,0	-0.529	0.000	31.973	-8.906			فرضية عدم تباينات	

جدول رقم (50) :

يلاحظ من خلال الجدول أنه توجد فوارق ذات دلالة معنوية عند مستوى دلالة إحصائية 5% بين متغير المؤهل العلمي المستوى (ثانوي و حاملي شهادة ماجستير) ومعوقات تطبيق الإدارة الالكترونية حيث كانت قيمة الدالة الإحصائية (0.000=SIG) أقل من مستوى الدلالة 5% ويُعزى هذا الفرق للدرجة العلمية ماجستير، بمتوسط حسابي قدره (4.09).

ج. المستوى (ليسانس و حاملي شهادة ماجستير)

المؤهل العلمي	العينة	المتوسط	الانحراف المعياري	خطأ المتوسط
ليسانس	49	4.185	0.337	0.048
ماجستير	2	3.750	0.000	0.000
ليسانس	49	3.649	0.407	0.058
ماجستير	2	4.090	0.014	0.009

جدول

رقم (51) :

اختبار تجانس المتوسطات				التساوي في ليفين		T ستودنت	الدرجة معنوية	المعنوية الدلالة	F فيشر	فرضية تساوي تباينات	أليات- التغلب
مجال الثقة للفرق 95 %		فرق انحراف المعياري	فرق المتوسط	الدلالة المعنوية	الفرق المعنوية						
أعلى	أسفل										
0.919	-0.048	0.241	0.435	0.076	49	1.810	0.082	3.155	فرضية تساوي تباينات	أليات- التغلب	
532,0	0.339	0.048	0.435	0.000	48.000	9.046			فرضية عدم تساوي تباينات		
0.143	026,1-	291,0	-0.442	0.135	49	-1.518	0.089	3.012	فرضية ت تباينات	المعوقات - تطبيق	
-0.323	560,0-	059,0	-0.442	0.000	48.907	-7.485			فرضية عدم ت. تباينات		

جدول رقم (52) :

يلاحظ من خلال الجدول أنه توجد فوارق ذات دلالة معنوية عند مستوى دلالة إحصائية 5% بين متغير المؤهل العلمي المستوى (ليسانس و حاملي شهادة ماجستير) ومعوقات تطبيق الإدارة الالكترونية وآليات التغلب على المعوقات حيث كانت قيمة الدلالة الإحصائية (SIG=0.000) أقل من مستوى الدلالة 5% ويُعزى هذا الفرق للدرجة العلمية ماجستير، بمتوسط حسابي قدره (4.09). والدرجة العلمية ليسانس لآليات التغلب على المعوقات بمتوسط حسابي قدره (4.18).

جدول يُلخص الفروقات في إجابات أفراد عينة الدراسة :

المتغيرات محل قياس	يوجد/لا يوجد (الفرق)	سبب تواجد الفرق	الدالة الإحصائية	مستوى الدلالة
الجنس	لا يوجد	لا يوجد	-0.224 0.913	0.05
الخبرة المهنية	لا يوجد	لا يوجد	-0.153 0.374	0.05
السن	يوجد فرق لمعوقات تطبيق الإدارة الالكترونية	الفئة العمرية : -27 34	0.01	0.05
	يوجد فرق لمعوقات تطبيق الإدارة الالكترونية يوجد فرق لمعوقات تطبيق الإدارة الالكترونية	الفئة العمرية : -34 40	0.00	0.05
	يوجد فرق لمعوقات تطبيق الإدارة الالكترونية	الفئة العمرية : أكبر من 40 سنة	0.00	0.05
المؤهل العلمي ثانوي- ليسانس ثانوي- ماجستير ليسانس- ماجستير	يوجد فرق لمعوقات تطبيق الإدارة الالكترونية	درجة العلمية: ماجستير	0.00	0.05
	يوجد فرق في آليات التغلب على معوقات تطبيق الإدارة الالكترونية	الدرجة العلمية: ليسانس	0.00	0.05
	يوجد فرق لمعوقات تطبيق الإدارة الالكترونية يوجد فرق لمعوقات تطبيق الإدارة الالكترونية	الدرجة العلمية: ماجستير	0.00	0.05

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

جدول رقم (53): الفروقات في إجابات أفراد عينة الدراسة

توجد معوقات تواجه تطبيق الإدارة الالكترونية في إدارة الموارد البشرية في مديريات الشباب والرياضة في الجزائر من وجهة نظر مديريها والعاملين فيها، حيث تم اعتماد ذلك على توجهات إجابات أفراد العينة لكل بُعد من أبعاد المعوقات (التقنية والإدارية والمالية والبشرية). ما تأكده قيمة المتوسط الحسابي لكل بعد بدرجة أوافق.

(7) توجد معوقات إدارية تحول دون تطبيق الإدارة الالكترونية في إدارة الموارد البشرية في مديريات الشباب والرياضة عند مستوى دلالة معنوية 5%، بدرجة أوافق

(8) توجد معوقات تقنية تحول دون تطبيق الإدارة الالكترونية في إدارة الموارد البشرية في مديريات الشباب والرياضة. عند مستوى دلالة معنوية 5%، بدرجة أوافق

(9) توجد معوقات بشرية تحول دون تطبيق الإدارة الالكترونية في إدارة الموارد البشرية في مديريات الشباب والرياضة. عند مستوى دلالة معنوية 5%، بدرجة أوافق

(10) توجد معوقات مالية التي تحول دون تطبيق الإدارة الالكترونية في إدارة الموارد البشرية في مديريات الشباب والرياضة. عند مستوى دلالة معنوية 5%، بدرجة أوافق.

(11) هناك آليات بارزة يمكن من خلالها التغلب على معوقات تطبيق الإدارة الالكترونية في إدارة الموارد البشرية من وجهة نظر مديري وموظفي مديريات الشباب والرياضة. عند مستوى دلالة معنوية 5%، بدرجة أوافق.

(12) توجد علاقة ارتباطيه دالة بين أنواع معوقات تطبيق الإدارة الالكترونية في إدارة الموارد البشرية في مديريات الشباب والرياضة في الجزائر من وجهة نظر المديرين والعاملين فيها. (تم الإشارة إلى درجة الارتباط في الجدول السابق لمعامل درجة الارتباط سبيرمان).

ملخص النتائج :

توصل الباحث من خلال النتائج المتحصل عليها لهذه الدراسة:

- 1- أن متوسطات الاستجابات لعبارات المحور الأول (المعوقات الإدارية من معوقات تطبيق الإدارة الالكترونية في إدارة الموارد البشرية في مديريات الشباب والرياضة كانت محصورة بين (4.14 و 3.52) وذلك بنسبة (82.80 % و 78.2%) وفق المقياس المطبق (لكارت) الخماسي كما أن المتوسط العام بلغ لهذا المحور (3.91) نسبة 78% من الاستجابات. وفقا لمقياس لكارت وترجمته وبالتالي فإن أفراد العينة أوالمبحوثين يقرون بوجود معوقات إدارية لدرجة كبيرة.والتي ترجمه استجاباتهم العالية في العبارات المتمثلة في عدم وجود تخطيط سليم لعملية التحول نحو الإدارة الالكترونية في مديرية الشباب و الرياضة،وقلة الفرص المتاحة لموظفي إدارة الموارد البشرية للمديرية بحضور الندوات و المؤتمرات المتعلقة بالإدارة الالكترونية في المؤسسات الرياضية و الإجراءات الروتينية تؤجل و تعطل عملية التحول نحو الإدارة الالكترونية و انعدام الدورات التدريبية لموظفي الموارد البشرية في مجال الإدارة الالكترونية
- 2- أن متوسطات الاستجابات لعبارات المحور الثاني (المعوقات التقنية من معوقات تطبيق الإدارة الالكترونية في إدارة الموارد البشرية في مديريات الشباب والرياضة والتي تراوحت بين (3.73 و 4.05) أي بنسبة بين (66.6% و 81%) حسب المحك المستند إليه (مقياس لكارت) الخماسي و المتوسط العام لاستجابات عينة البحث في هذا المحور بلغ (3.633) و بنسبة تقدر ب (72.68%) و هذا يفسر بان درجة المعوقات التقنية حسب استجابات أفراد العينة كانت بدرجة عالية في العبارات المتمثلة في ضعف البنية التحتية اللازمة لتطبيق الإدارة الالكترونية و الافتقار إلى قواعد بيانات دقيقة و متكاملة ،وضعف الصيانة و المتابعة للأجهزة المعلوماتيةوالإعلام الآلي .
- 3- أن متوسطات الاستجابات لعبارات المحور الثاني (المعوقات البشرية من معوقات تطبيق الإدارة الالكترونية في إدارة الموارد البشرية في مديريات الشباب والرياضة والتي تراوحت بين (4.20 و 3.21) و بنسبة محصورة بين (46.02% و 84%) و المتوسط العام لاستجابات عينة البحث في هذا المحور بلغ (3.61) و نسبة مئوية (72.27%) أي بتحديد درجة كبيرة حسب المحك (مقياس لكارت الخماسي)، هذا يفسر بان درجة المعوقات البشرية حسب استجابات أفراد العينة كانت بدرجة عالية في العبارات المتمثلة في النقص في عدد الموظفين المتخصصين في صيانة أجهزة الإعلام الآليو بنقص الوعي بأهمية الأمن و الحماية المعلوماتية لدى بعض موظفي الموارد البشرية ، و خوف بعض الموظفين في الموارد البشرية من المسالة في حالة تعطل الأجهزة الالكترونية.
- 4- أن متوسطات الاستجابات لعبارات المحور الثاني (المعوقات المالية من معوقات تطبيق الإدارة الالكترونية في إدارة الموارد البشرية في مديريات الشباب والرياضة والتي تراوحت بين (3.87 و 3.08) و بنسبة مئوية بين (61.6%/77.4%) حسب المحك المستعمل (مقياس لكارت الخماسي) وبلغ المتوسط العام لعبارات هذا المحور (3.41) نسبة مئوية (68.24%) و بالتالي فانهذا يفسر بان درجة المعوقات المالية حسب استجابات أفراد العينة كانت بدرجة عالية في العبارات المتمثلة في نقص المخصصات المالية للبحوث و الدراسات في مجال تقنيات المعلوماتية و انعدام مساهمته القطاع الخاص المالية و المادية لدعم تطبيقات الإدارة الالكترونية و ندرة الإمكانيات المادية في مجال التعاون مع

المراكز و المعاهد التدريبية ،ونقصان المخصصات المالية بمديريات الشباب و الرياضة لتنظيم (محاضرات و ندوات ورش عمل) .

5- أظهرت النتائج إن متوسطات عبارات محور آليات التغلب على معوقات تطبيق الإدارة الالكترونية في إدارة الموارد البشرية في مديريات الشباب والرياضة والتي تراوحت بين (4.25 و 3.95) و نسبة مئوية بين (85% و 79%) حسب المحك المستعمل (مقياس لكارت الخماسي) وبلغ المتوسط العام لعبارات هذا المحور (4.12) نسبة مئوية (82.47%) و بالتالي فأن هذا يفسر استجابة فراد العينة محل البحث الكبيرة لآليات الموضوعة من طرف الباحث المتمثلة في إصدار التشريعات اللازمة لتطبيق الإدارة الالكترونية في مديريات الشباب والرياضة، وإنشاء قاعدة معلومات على مستوى كل المديرية تمتاز بدقة والشمولية وتنظيم تربصات وندوات بخصوص التقنيات الحديثة و استخدام مختلف أشكال الاتصال الالكتروني و العمل الإداري.

- الارتباطين أبعاد المعوقات فيما بينها و بين آليات التغلب

- وجود علاقة ارتباط موجبة طردية متوسطة بين المعوقات الإدارية والمعوقات التقنية والمعوقات البشرية.
- وجود علاقة عكسية ضعيفة للمعوقات الإدارية والمعوقات المالية
- وجود علاقة ارتباط موجبة ضعيفة بين المعوقات الإدارية وآليات التغلب على مختلف تلك المعوقات في حدود عينة الدراسة.

- الارتباطين أبعاد المعوقات وآليات التغلب عليها وبين العوامل الديمغرافية لعينة الدراسة

- وجود علاقة ارتباطهموجبة ضعيفة بين آليات التغلب على معوقات تطبيق الإدارة الالكترونية لمصلحة إدارة الموارد البشرية وبين المعوقات مجتمعة (المالية والإدارية والتقنية والبشرية) حسب حدود عينة الدراسة محل بحث.
- وجود علاقة عكسية بين آليات التغلب على المعوقات وبين العوامل الديمغرافية (السن و سنوات الخبرة)
- الفروقات في الإجابات بين مفردات عينة الدراسة:

-1: الفروق بين متغير الجنس ومعوقات تطبيق الإدارة الالكترونية وآليات التغلب على المعوقات:

- لا توجد فوارق ذات دلالة معنوية عند مستوى دلالة إحصائية 5% بين متغير الجنس ومعوقات تطبيق الإدارة الالكترونية وآليات التغلب على المعوقات. حيث كانت قيمة الدالة الإحصائية (SIG) أكبر من مستوى الدلالة 5% حسب حدود عينة الدراسة محل بحث،

-2: الفروق بين متغير سنوات الخبرة ومعوقات تطبيق الإدارة الالكترونية وآليات التغلب على المعوقات

- لا توجد فوارق ذات دلالة معنوية عند مستوى دلالة إحصائية 5% بين متغير سنوات الخبرة ومعوقات تطبيق الإدارة الالكترونية وآليات التغلب على المعوقات. حيث كانت قيمة الدلالة الإحصائية (SIG) أكبر من مستوى الدلالة 5% حسب حدود عينة الدراسة محل بحث،

3- الفروق بين متغير السن ومعوقات تطبيق الإدارة الالكترونية وآليات التغلب على المعوقات:

- الفئة العمرية : (18-26، 27-34): توجد فوارق ذات دلالة معنوية عند مستوى دلالة إحصائية 5% بين متغير السن ومعوقات تطبيق الإدارة الالكترونية يُعزى هذا الفرق للفئة العمرية (27-34) بمتوسط حسابي قدره (3.58). حسب حدود عينة الدراسة محل بحث،

- الفئة العمرية : (18-26، 34-40)

توجد فوارق ذات دلالة معنوية عند مستوى دلالة إحصائية 5% بين متغير السن ومعوقات تطبيق الإدارة الالكترونية. يُعزى هذا الفرق للفئة العمرية (34-40) بمتوسط حسابي قدره (3.69). حسب حدود عينة الدراسة محل بحث،

- الفئة العمرية : (18-26، أكثر من 40 سنة)

- توجد فوارق ذات دلالة معنوية عند مستوى دلالة إحصائية 5% بين متغير السن ومعوقات تطبيق الإدارة الالكترونية. يُعزى هذا الفرق للفئة العمرية (أكبر من 40) بمتوسط حسابي قدره (3.75). حسب حدود عينة الدراسة محل بحث،

- الفئة العمرية : (27-34، 34-40 سنة):

لا توجد فوارق ذات دلالة معنوية عند مستوى دلالة إحصائية 5% بين متغير السن للفئة العمرية (27-34، 34-40 سنة) ومعوقات تطبيق الإدارة الالكترونية وآليات التغلب على المعوقات، حسب حدود عينة الدراسة محل بحث،

- الفئة العمرية : (27-34، أكثر من 40 سنة)

لا توجد فوارق ذات دلالة معنوية عند مستوى دلالة إحصائية 5% بين متغير السن للفئة العمرية (27-34، أكثر من 40 سنة) ومعوقات تطبيق الإدارة الالكترونية وآليات التغلب على المعوقات. حيث كانت قيمة الدالة الإحصائية (SIG) أكبر من مستوى الدلالة 5%. حسب حدود عينة الدراسة محل بحث،

4- الفروق بين متغير المؤهل العلمي ومعوقات تطبيق الإدارة الالكترونية وآليات التغلب على المعوقات:

- المستوى (ثانوي و حاملي شهادة ليسانس):

- لا توجد فوارق ذات دلالة معنوية عند مستوى دلالة إحصائية 5% بين متغير المؤهل العلمي المستوى (ثانوي و حاملي شهادة ليسانس) ومعوقات تطبيق الإدارة الالكترونية وآليات التغلب على المعوقات حيث كانت قيمة الدالة الإحصائية (SIG) أكبر من مستوى الدلالة 5%. حسب حدود عينة الدراسة محل بحث،

- المستوى (ثانوي و حاملي شهادة ماجستير):

- توجد فوارق ذات دلالة معنوية عند مستوى دلالة إحصائية 5% بين متغير المؤهل العلمي المستوى (ثانوي و حاملي شهادة ماجستير) ومعوقات تطبيق الإدارة الالكترونية حيث كانت قيمة الدالة الإحصائية

($0.000=SIG$) أقل من مستوى الدلالة 5% ويُعزى هذا الفرق للدرجة العلمية ماجستير، بمتوسط حسابي قدره (4.09). حسب حدود عينة الدراسة محل بحث،

-المستوى (ليسانس و حاملي شهادة ماجستير)

- توجد فوارق ذات دلالة معنوية عند مستوى دلالة إحصائية 5% بين متغير المؤهل العلمي المستوى (ليسانس و حاملي شهادة ماجستير) ومعوقات تطبيق الإدارة الالكترونية وآليات التغلب على المعوقات حيث كانت قيمة الدالة الإحصائية ($0.000=SIG$) أقل من مستوى الدلالة 5% ويُعزى هذا الفرق للدرجة العلمية ماجستير، بمتوسط حسابي قدره (4.09). والدرجة العلمية ليسانس لآليات التغلب على المعوقات بمتوسط حسابي قدره (4.18). حسب حدود عينة الدراسة محل بحث،

- توجد معوقات تواجه تطبيق الإدارة الالكترونية في إدارة الموارد البشرية في مديريات الشباب والرياضة في الجزائر من وجهة نظر مديريها والعاملين فيها، حيث تم اعتماد ذلك على توجهات إجابات أفراد العينة لكل بُعد من أبعاد المعوقات (التقنية والإدارية والمالية والبشرية). ما تأكده قيمة المتوسط الحسابي لكل بعد بدرجة أوافق.

اقتراحات وتوصيات:

- إصدار التشريعات اللازمة لتطبيق الإدارة الالكترونية في مديريات الشباب والرياضة التي شأها ضمان عملية التحول السليم، والتقليل من نسبة المخاطرة وتحديد المسؤوليات والواجبات لكل الفاعلين في هذا المجال.
- تكوين اطرار في الادارة الرياضية اختصاص ادارة الكترونية في مختلف المعاهد والجامعات الجزائرية
- إنشاء قاعدة معلومات على مستوى كل المديريات تمتاز بدقة والشمولية.
- تنظيم تربصات وندوات بخصوص التقنيات الحديثة و استخدام مختلف أشكال الاتصال الالكتروني و العمل الإداري.
- إعداد تخطيط سليم لعملية التحول نحو الإدارة الالكترونية في مديرية الشباب و الرياضة.
- إتاحة الفرص لموظفي إدارة الموارد البشرية للمديرية لحضور الندوات و المؤتمرات المتعلقة بالإدارة الالكترونية في مديريات الشباب والرياضة.
- التقليل من الإجراءات الروتينية توجب و تعطل عملية التحول نحو الإدارة الالكترونية .
- برمجة الدورات التدريبية في مجال الإدارة الالكترونية لفائدة موظفي الموارد البشرية في مديريات الشباب والرياضة .
- العمل على انجاز البنية التحتية اللازمة لتطبيق الإدارة الالكترونية .
- إعداد واعتماد قواعد بيانات دقيقة و متكاملة في مديريات الشباب والرياضة.
- تفعيل الصيانة و المتابعة اللازمة للأجهزة المعلوماتية والإعلام الآلي .
- زيادة عدد الموظفين المتخصصين في صيانة أجهزة الإعلام الآلي .
- رفع مستوى الوعي لموظفي الموارد البشرية في مديريات الشباب والرياضة بأهمية الأمن و الحماية المعلوماتية .
- العمل على رفع مستوى ثقة موظفي الموارد البشرية لمديريات الشباب والرياضة في التعامل مع الأجهزة الالكترونية.
- زيادة المخصصات المالية للبحوث و الدراسات في مجال تقنيات المعلوماتية.
- فتح المجال للمساهمة القطاع الخاص المالية و المادية لدعم تطبيقات الإدارة الالكترونية.
- توفير الإمكانيات المادية في مجال التعاون مع المراكز و المعاهد التدريبية.
- زيادة المخصصات المالية بمديريات الشباب و الرياضة لتنظيم (محاضرات و ندوات).

3-الافاق المستقبلية

- 1- العمل على القيام بمزيد من الدراسات والبحوث في مجال استعمال تكنولوجيا الاتصال والإعلام الحديثة في الإدارات، ومختلف التحديات التي تواجهها.
 - 2- تطوير خبرات الإطارات والموظفين في مجال الإدارة بما يتلاءم مع عملية التحول نحو الإدارة الالكترونية.
 - 3- إقامة مشاريع تدريبية تطبيقية خاصة لمديري وموظفي الموارد البشرية في مديريات الشباب والرياضة تعمل على كيفية التعامل مع مختلف معوقات تطبيق الإدارة الالكترونية وكيفية علاجها.
 - 4- من أهم الجوانب التي يجب الاهتمام بها لضمان عملية تحول سليم نحو تطبيق الإدارة الالكترونية، الجانب القانوني أو التشريعي الذي يصدر الإدارة العليا او السلطة الوصية والذي يمثل جزء من سياستها المنهجية، وبالتالي فان توفير الدعم المالي والمادي والتقني والإداري يكون من ضمن القرارات والتشريعات التي تصدرها (السلطة العليا)، والتي من شأنها ضمان عملية التحول نحو أي مشروع (تطبيق الإدارة الالكترونية في إدارة الموارد البشرية في مديريات الشباب والرياضة).
- وبالتالي فانه يمكن القول إن توفر كل المتطلبات اللازمة للإدارة الالكترونية يعد ناقصا وغير مجدي في ظل غياب الطابع القانوني (تشريعات، نصوص تنظيمية) الذي ينظم عملية التحول.

خلاصة عامة

ان استخدام الإدارة الإلكترونية في الإدارة الموارد البشرية للمؤسسات العمومية تركز أساسا على مدى تطلعات وتوجهات السلطة المركزية الوصية أو الدولة والتي من خلالها يمكن بدء الإطلاق الحقيقي في تطبيق برنامج يكفل التحول السليم و الحقيقي إلى هذا النظام الذي بات ضرورة ملحة لما يكتسبه من إيجابيات تساهم في تطوير وصيانة العنصر البشري سيما في الإدارة الرياضية لمديريات الشباب والرياضة

ان تطبيق هذا النمط الإداري الحديث ينعكس بشكل إيجابي من خلال تحسين الخدمات المقدمة كما أنه يتسم بالدقة والموضعية والشفافية في المعاملات الإدارية داخل مختلف المديريات والإدارات الرياضية

ان العمل بهذا النظام من شأنه تسهيل عملية الإتصال بين مختلف الفروع والملاحق الإدارية والمؤسسات التي تنشط تحت وصاية مديريات الشباب والرياضة

ان تطبيق هذا النظام يعمل أساسا من التخلي الكلي مستقبلا على الأعمال الورقية والتقليل من التكاليف الواقعة على عاتق هذه المديريات كما أنها تعمل على:

- التوثيق الإداري السريع مع ضمان الشفافية والمصدقية
- التقليل من البطالة المقنعة داخل مديريات الشباب والرياضة والعمل على اعادة تأهلها لغرض التكيف والمواكبة للتطورات الحديثة.

ومن هذا المنطلق يعتبر تطبيق الإدارة الإلكترونية داخل مديريات الشباب والرياضة ووصول به إلى أعلى مستويات يخضع أساسا الى توفير مجموعة من العناصر المتمثلة الجانب التشريعي الذي تستند عليه الإدارة الإلكترونية، كما يجب توفير العناصر التقنية من برمجيات وشبكات والإهتمام بالعنصر البشري المتخصص في هذا المجال، كما أنه يجب توفير المخصصات المالية اللازمة لترقية مختلف التكاليف التي تخص عملية التحول نحو هذا النمط الحديث من نفاقات تخص التكوين وأعداد وتهيئة البنية التحتية الخاصة بتطبيق الإدارة الإلكترونية في مديريات الشباب والرياضة بالجزائر

المراجع

قائمة المراجع:

- المصادر

القرآن الكريم رواية ورش

- السنة النبوية

-الكتب باللغة العربية

1. إبراهيم محمود عبد المقصود: حسن أحمد الشافعي، الموسوعة العلمية للإدارة الرياضية وتطبيقاتها، ط1، دار الوفاء، الاسكندرية، 2003.
2. أحمد بن عبد الرحمن الشميمري وآخرون: مبادئ إدارة الأعمال ، الأساسيات والاتجاهات الحديثة، مكتبة العبيكان، الرياض، السعودية، 2004
3. أحمد سيد مصطفى: المدير والتحديات العولمة، القاهرة، دار النهضة العربية، 2001.
4. أحمد ماهر وآخرون: الإدارة مبادئ ومهارات، الدار الجامعية الإسكندرية، 2001- 2002.
5. أحمد ماهر: إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004.
6. أحمد ماهر: دليل المديرين في كيفية إعداد الخطط والسياسات والإستراتيجية، دار المعارف، القاهرة، بدون تاريخ نشر.
7. أحمد مُجد غنيم ، الإدارة الالكترونية، أفاق الحاضر وتطلعات المستقبل -المنصورة - المكتبة العصرية، 2003.
8. إيهاب صبيح مُجد زريق: الإدارة والأسس والوظائف، ط2، دار الفكر الكتب العلمية للنشر والتوزيع، مصر، 2001.
9. بشير عباس العلاق، الإدارة: مبادئ، وظائف، تطبيقات، ط1، الدار الجماهيرية للنشر والتوزيع والإعلان، ليبيا، 2004.
10. بن عنتر عبد الرحمن، إدارة الموارد البشرية، المفاهيم الأساسية، الأبعاد، الاستراتيجيات، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، ط1 2010.
11. بوداود عبد اليمين: مناهج البحث العلمي في تقنيات النشاط البدني الرياضي ،ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ط1، 2010.
12. بيتر. ف. دراكر، تحديات الإدارة في القرن الحادي و العشرون، الشركة العربية للإعلام العلمي، القاهرة، 1999.

13. جعفر حسن جاسم، المكتبات الرقمية، واقعها ومتطلباتها، دار البداية، ناشرون وموزعون، عمان الاردن، ط1، 2010.
14. جمال الدين لعويسات: مبادئ الإدارة، دار هومة، الجزائر، 2003.
15. جمال الدين مُجّد المرسي: الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، المدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن 21، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2003.
16. جميل أحمد توفيق: إدارة الأعمال مدخل وظيفي،، الدار الجامعية الإسكندرية، 2002.
17. حسن إبراهيم بلوط: إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، دار النهضة العربية، بيروت، لبنان، 2002.
18. حسن شلتوت وحسن معوض: التنظيم والإدارة في التربية الرياضية ، دار الكتاب الحديث، القاهرة، مصر. 1969.
19. حسن عبد الجواد: كرة القدم، دار العلم للملايين ، بيروت ، لبنان ، ط71، 1984.
20. حسين حريم ، مبادئ الإدارة الحديثة-النظريات، العمليات الإدارية ووظائف المؤسسة، دار الحامد، الأردن، 2006.
21. حسين مُجّد الحسن : الإدارة الالكترونية (الخصائص - المفاهيم - المتطلبات) ، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع ،الأردن، 2011.
22. رأفت سعيد هنداوي السباعي، العمليات الإدارية لمدرس الأنشطة الرياضية بالأندية الرياضية، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، ط1، الإسكندرية، 2012.
23. رافدة الحريري، اتجاهات حديثة في إدارة الموارد البشرية، دار اليازوري للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2014.
24. راوية حسن: مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية، الدار الجامعية، مصر، 2005.
25. ربحي مصطفى عليان و عثمان مُجّد غنيم: أساليب البحث العلمي-أسس النظرية والتطبيق العلمي- الطبعة الرابعة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2009.
26. روبرت هارجروف، الإدارة الرقمية، الشركة العربية للإعلام العلمي، القاهرة، خلاصات، جمهورية مصر العربية، 2002.
27. السالمي، حسن علاء عبد الرزاق ،سبكات الادارة الالكترونية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2005.
28. سامان عكاب الجاني، علي حسين الحسنائي، الإدارة والتنظيم في التربية البدنية الرياضية، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2014.

29. سعاد نائف برونوطي : إدارة الأعمال الصغيرة (أبعاد الريادة) ، ط 1 الأردن : دار وائل للنشر ، 2005.
30. سعاد نايف برونوطي: إدارة الموارد البشرية، دار وائل، عمان، الأردن، 2001.
31. سعد ابوشندي، إدارة الموارد البشرية في المؤسسات العلمية، دار أسامة للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2015.
32. سعد علي العنزي، نزار حبيب عباس: الاستثمار الاستراتيجي للموارد البشرية في لعبة كرة القدم، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، ط1، عمان الأردن، 2014.
33. سعد غالب ياسين : الإدارة الالكترونية ، اليازوري العلمية للنشر والتوزيع ، الأردن ، ط 1 ، 2010.
34. سعد غالب ياسين : الإدارة الالكترونية وآفاق تطبيقاتها العربية ، الرياض : مركز البحوث ، 2005.
35. السعيد مُجَّد المصري: التنظيم والإدارة، الدار الجامعية الإسكندرية، 1999.
36. سمير عبد الحميد حامد، رؤية علمية لإدارة الهيئات الرياضية، جامعة الملك سعود، الرياض، 2001.
37. سهلية عباس.علي حسين علي.إدارة الموارد البشرية.دار وائل للنشر.عمان الأردن.ط1. 2007.
38. السيد عليوة: سلسلة تنمية المهارات للمديرين الجدد، مصر أتران لنشر والتوزيع، 2001.
39. سيد مُجَّد جاد الرب إدارة الموارد البشرية.مدخل استراتيجي لتنظيم القدرات التنافسية الجوهرية للتجديد الفني.المنصورة.مصر ط2. 2015.
40. صبحي جبر العتيبي : تطور الفكر والأساليب في الإدارة، دار الحامد، الأردن، 2006.
41. طلحة حسام الدين ، عدله عيسى مطر: "مقدمة في الإدارة الرياضية"، مركز الكتاب للنشر، ط1، مصر الجديدة، القاهرة، 1997.
42. عامر ابراهيم قنديلجي: منهجية البحث العلمي، دار اليازوري العلمية للنشر، عمان، ط، ع، 2012.
43. عامر خضير الكبيسي: إدارة الموارد البشرية في الخدمة المدنية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة. مصر. 2005.
44. عبد الباري ، إبراهيم درة : تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات ، الأسس النظرية ودلالاتها في البيئة العربية المعاصرة ، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، عمان ، 2003 .
45. عبد الباري إبراهيم درة، زهير نعيم الصباغ، إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين، دار وائل للنشر والتوزيع، ط1، 2010.

46. عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الاتجاهات المعاصرة في ادارة الموارد البشرية ،المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، مصر، ط1، 2012.
47. عبد الحميد محمود النعمي: مبادئ الإدارة العامة شركة الجا للطباعة والنشر العلمي المحدودة، 1997.
48. عبد الرحمن بن عبد الله الواصل: البحث العلمي وخطواته ومراحله، وزارة المعارف، المملكة العربية السعودية، 1999.
49. عبد الرحمن توفيق ، الإدارة الالكترونية ، دار النشر بيمك ، القاهرة ، 2003 .
50. عبد الغفار حنفي ،عبد السلام أبو قحف: تنظيم وإدارة الأعمال، المكتب العربي، الإسكندرية، 1993.
51. عبد الغفار حنفي: السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2002.
52. عثمان مُجَّد غنيم : التخطيط أسس ومبادئ عامة ،دار الصفاء للنشر والتوزيع، عملن ،الأردن ،1999.
53. عزب مُجَّد عزب، أساسيات الإدارة الإلكترونية في الشؤون الإدارية، دار الكتب العلمية للنشر و التوزيع، القاهرة، ط 1، 2013.
54. عصام بدوي: موسوعة التنظيم والإدارة في التربية البدنية والرياضية ، دار الفكر العربي، ط1، القاهرة ، مصر 2004.
55. علاء عبد الرزاق السالمي :نظم إدارة المعلومات، القاهرة ، المؤسسة العربية للتنمية الإدارية، 2003.
56. العلاق ، بشير عباس،الاتصالات التسويقية الالكترونية،مدخل تحليلي تطبيقي،مؤسسة الوراقة للنشر،عمان، 2006.
57. علي عباس حبيب: الإدارة العامة مدخل للعلوم الإدارية، ط1، مكتب مديولي، القاهرة، 1997.
58. كاسر نصر المنصور وشوقي ناجي جواد: إدارة المشروعات الصغيرة، الأردن، دار الحامد، 2000.
59. كامل بربر: إدارة الموارد البشرية (اتجاهات وممارسات)، دار المنهل اللبناني ط1، بيروت، 2008.
60. اللوزي، موسى، التنمية الادارية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، ط2، 2002.
61. ماجد بن عبد الله الحسن: الإدارة الإلكترونية وتجويد العمل الإداري، (المؤسسة العربية للاستشارات العلمية و تنمية الموارد البشرية)، القاهرة، 2011.
62. مُجَّد إسماعيل بلال: إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2004.
63. مُجَّد الشافعي أبوراس: القانون الإداري دراسة مقارنة في أصول تنظيم الإدارة ونشاطها، ج1، عالم الكتاب.

64. مُجَّد جاسم شعبان، مُجَّد صالح الأبيج: إدارة الموارد البشرية في ضل استخدام الأساليب العلمية الحديثة - الجودة الشاملة المهندرة ، دار الرضوان للنشر والتوزيع.
65. مُجَّد عبد الحميد: البحث العلمي في الدراسات الإعلامية، ط1، عالم الكتب، القاهرة، 2004.
66. مُجَّد فالح صالح: إدارة الموارد البشرية، عرض وتحليل، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2004.
67. مُجَّد فريد الصحن وآخرون: مبادئ الإدارة، الدار الجامعية الإسكندرية، 1999 - 2000.
68. مُجَّد قاسم الفريوتي : مبادئ الادارة (النظريات العمليات والوظائف) ، ط 3 ، الأردن، دار وائل للنشر والتوزيع ، 2004.
69. مُجَّد محمود المكاوي: الإدارة الإلكترونية، دار الفكر و القانون، ط 1، 2011.
70. محمود حسين الوادي، بلال محمود الوادي، المعرفة والإدارة الالكترونية وتطبيقاتها المعاصرة، دار صفاء للنشر، ط1، عمان، 2011.
71. محمود داوود الربيعي، إدارة العمل الرياضي، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان ، الأردن، ط1، 2011.
72. مدني عبد القادر علاقي إدارة الموارد البشرية. خوارزم العلمية للنشر ط1 جدة، 2015.
73. مدني عبد القادر: إدارة الموارد البشرية، خوارزم العلمية للنشر والتوزيع جدة، ط5 2015 .
74. مراد زعيمي : دراسات في تسيير الموارد البشرية ، الجزائر، دار القبة ، 2008.
75. مروان عبد المجيد إبراهيم: الإدارة والتنظيم والتربية والرياضية، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، 2002.
76. المكاشفي عثمان دفع الله القاضي، الإدارة الإستراتيجية للتربية والتعليم، مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع ، ط1، القاهرة، 2010.
77. موسى اللوزي: تنمية الإدارية "المفاهيم والأسس والتطبيقات"، دار وائل للطباعة والنشر، ط1، عمان، 2000.
78. موفق حديد مُجَّد: الإدارة: المبادئ والنظريات والوظائف، الأردن، دار الحامد، 2001.
79. مؤمن عبد العزيز عبد الحميد: السلوك التنظيمي في المجال الرياضي، دار العلم والإيمان للنشر والتوزيع ، دسوق، مصر، ط1، 2015.
80. نجم عبود نجم : الإدارة الإلكترونية، الإستراتيجية و الوظائف و المشكلات، دار المريخ للنشر، ط3، 2004.

81. نداء مُجَّد الصوص : مدخل إلى علم الإدارة، دار اجنادين 2007.
82. نزار عون اللبدي: إدارة الموارد البشرية وتنميتها، دار دجلة للنشر، ط1، عمان، 2015.
83. نور الدين حاروش، إدارة الموارد البشرية، دار الأمة للطباعة والنشر والتوزيع، برج الكيفان الجزائر، ط2016.
84. هاشم الرفاعي: الإدارة الإلكترونية مدخل إلى المدينة الإلكترونية، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، ط1، 2011.

-الكتب باللغة الأجنبية:

1. J.M.Peritti: **Ressources humaines**, Vuibert, Paris, 5^{eme} éditions, 1999.p34 .
2. J.P.Citeau: **Gestion des ressources humaines, principes généraux et cas pratiques**, Dalloz, Paris, 3^{eme} éditions, 1994, pp 181-182.
3. Jean Marie Peretti, **Dictionnaire des ressources humaines**, Vuibert, Paris, 1999. p39.
4. Jessup leonard & valacich jeseoph, information systems today managing in the digital world ,2006.
5. Loic Cadin et autres : **Gestion des ressources Humaines**, Pratiques et éléments de théorie, Dunod, Pris. 2002. p263.
6. P.G.Bergeron : **La gestion moderne, Théorie et cas**, éditions Gaetan Marin, Québec, 2^{ième} édition, 1982. p 76..
7. Petit et autres, **Gestion stratégique et opérationnelle des ressources humaines**, édition Gaetan Morin, Québec, 2000, p 27.
8. Shimon L. Dolan, Randall S. Schuler : **La GRH au Seuil de l'an 2000**, Les éditions du Renouveau pédagogique, Paris, 2^{ème} éditions, 1995, pp.13-14.
9. Stephen P. Robbin and M. Coulter – Management – New Jersey: Prentice Hall. P 148.

المعاجم:

- مُجَدُّ بن يعقوب بن السراج الفيروزآبادي، القاموس المحيط، ج1، المكتبة العصرية، ط1، بيروت، 2009
- جرجس مشال، معجم المصطلحات التربوية والتعليم-عربي - فرنسي- انجليزي، دار النهضة العربية، ط1، بيروت، 2005.
- معجم اللغة العربية، المعجم الوسيط الجزء الثاني، مطبعة مصر، القاهرة، 1961.

المذكرات:

1. سملاي يحضيه: أثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية (مدخل الجودة والمعرفة)، دكتوراه دولة، تخصص تسيير، جامعة الجزائر، 2005.
2. إيهاب خميس احمد المير، متطلبات الموارد البشرية لتطبيق الإدارة الالكترونية، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نيف العربية للعلوم و الأمنية، السعودية، 2007
3. جودي أبو القاسم، عديلة فتحي و آخرون، اثر الإدارة الالكترونية على إنتاجية المؤسسة، مذكرة للسانس، كلية العلوم الاقتصادية و التسيير، جامعة مُجَدُّ خيضر، بسكرة، 2006/2007.
4. خان أحلام: تسيير الموارد البشرية ودوره في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماجستير غير منشورة، تخصص تسيير المؤسسات الصناعية، جامعة بسكرة، 2003/2004.
5. بدرية بنت سبيل الحربي، معوقات تطبيق الإدارة الالكترونية في جامعة القصيم من وجهة نظر القيادات الإدارية والأكاديمية بالجامعة، رسالة ماجستير، جامعة ام القرى كلية التربية المملكة العربية السعودية، 2015.
6. عبان عبد القادر، تحديات الإدارة الالكترونية في الجزائر-دراسة حالة سوسولوجية ببلدية الكاليتوس العاصمة-أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه-ل م د-علم الاجتماع تخصص: إدارة أعمال 2016.
7. - دراسة: رحمانى سناء، ماستر (2009) بعنوان: الإدارة الإلكترونية كخيار استراتيجي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة جامعة مُجَدُّ خيضر -بسكرة-.

المجلات والندوات:

1. علي حسون الطائي - الحكومة الالكترونية وإمكانيات تطبيقها في العراق مع إلقاء الضوء على تجارب بعض الدول - الندوة الثامنة عشر من سلسلة الندوات التي يقيمها مكتب الاستشارات ، مركز بغداد للبحوث الاقتصادية ، مارس 2008.
2. تلي مصطفى، خليفة عبد المالك، معوقات تطبيق الإدارة الالكترونية في إدارة الموارد البشرية، مقال مجلة كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم علوم الاتصال والميدان، تكنولوجيا الاتصال، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 20/07/2017.
3. جبر محمد صدام، الموجة الالكترونية القادمة، الحكومة الالكترونية، مجلة الإداري، س24، ع19، 2002.
4. شعبان محمد الحسن، التحديات المعاصرة امام الموارد البشرية العربية وشبل التغلب عليها، دورية معهد الإدارة العامة، العدد4، مجلة 46، 2006.
5. سعيدي سليمة، معوقات تطبيق الإدارة الالكترونية بالمكتبات الجامعية الجزائرية، المجلة الأردنية، المكنيات والمعلومات مح(84) عدد04، كانون الاول 2013.
6. محمد الغساني : الإدارة الالكترونية ومكننة العمل الإداري ، مجلة د يجيتال، عمان ، العدد الثالث مارس 2014 (<http://www.digitaloman.com>) .10/04/2014.
7. الجريدة الرسمية المرسوم التنفيذي رقم 90-234، 1990، العدد 32.
8. الجريدة الرسمية المرسوم التنفيذي رقم 06-345، 2006، العدد 61.
9. الجريدة الرسمية القرار الوزاري المشترك المؤرخ في 10/03/2007، المادة 02، العدد 22

المواقع الالكترونية:

- ❖ <http://www.nauss.edu.sa/NAUSS/Arabic/Menu/ELibray/ScLetterResearch/16/03/2017/18:44h>
- ❖ <https://ar.islami.way.net/article/36537.23/02/2018/17:24h>

الملاحق

قائمة الملاحق

رقم الملحق	عنوان الملحق
الملحق رقم (01)	الاستبيان الموجه للمحكمين
الملحق رقم (02)	الاستبيان في الصيغة النهائية
الملحق رقم (03)	القائمة الإسمية للأساتذة المحكمين
الملحق رقم (04)	ترخيص الدراسة الاستطلاعية
الملحق رقم (05)	تسهيل مهمة موجه الى مديرية الشباب والرياضة (بسكرة ،المسيلة،الجلفة ،الاغواط)
الملحق رقم (06)	نسخة من الجريدة الرسمية
الملحق رقم (07)	هيكل تنظيمي لمصالح مديرية الشباب والرياضة

الملاحق:

الملحق رقم 1: استبيان لجنة المحكمين:

نظرا لأهمية خبراتكم في مجال التدريس والبحث العلمي وبغية المساهمة في الذي يدور حول تطبيق الادارة الالكترونية في مديريات الشباب والرياضة.

نضع بين ايديكم هذه الاستمارة لتحكيمة ولإبداء رأيكم فيه ولكم كامل الحرية في الحذف والزيادة، وليكن في علمكم ان هذه الاستبانة مقتبسة من الباحثة (اروى بنت سعود).

يتكون هذا الاستبيان من (62)عبارة تقيس اربع انواع من المعوقات التي تحول دون تطبيق الادارة الالكترونية، واليات التغلب عليها

وعليه نرجو منكم ابداء رأيكم فيه من حيث:

-وضوح العبارة لنوع العائق .-السلامة اللغوية للعبارة .-اية ملاحظة ترونها مناسبة

شكرا لكم على حسن تعاونكم

إشراف الدكتور:شوية بوجمعة

الطالب:فرحي عبد العزيز

الملحق رقم 2: استبيان الدراسة.

في إطار البحث العلمي و ضمن متطلبات انجاز اطروحة لنيل شهادة الدكتوراه _ل_م_ن_الطور الثالث
في الادارة و التسيير الرياضي تخصص إدارة رياضية تحت عنوان:

معوقات تطبيق الادارة الالكترونية في ادارة الموارد البشرية في مديريات الشباب و الرياضة في
الجزائر من وجهة نظر المديرين و العاملين فيها

نضع بين ايديكم هذه الاستمارة و نرجو منكم إختيار الاجوبة التي ترونها مناسبة و ذلك بوضع علامة (×)

-المحور الأول : ويشمل على عدة أسئلة تبين أهم المعوقات الإدارية التي تحول دون تطبيق الإدارة الالكترونية في إدارة الموارد البشرية في مديريات الشباب والرياضة .

الرقم	العبارات	أوافق بشدة	أوافق	أوافق إلي حد ما	لا أوافق مطلقا
1	عدم وجود تخطيط سليم لعلمية التحول نحو الإدارة الالكترونية				
2	المركزية الشديدة في إدارة الموارد البشرية بمديريات الشباب والرياضة				
3	عدم وضوح الرؤية المستقبلية لتطبيق الإدارة الالكترونية في مديريات الشباب و الرياضة				
4	الإجراءات الروتينية تؤخر عملية التحول نحو الإدارة الالكترونية				
5	قلة فهم أهمية تطبيق الإدارة الالكترونية في مديريات الشباب و الرياضة				
6	عدم مواكبة إدارة الموارد البشرية في مديريات الشباب و الرياضة لمطالب التغيير				
7	ضعف التنسيق بين الوحدات الإدارية لمديريات الشباب والرياضة				
8	ضعف اقتناع وتأييد الإدارة العليا بالوزارة لمشروع الإدارة الالكترونية				
9	الهيكل التنظيمية الحالية لا تتوافق مع تطبيقات الإدارة الالكترونية				
10	عدم برمجة الدورات التدريبية لموظفي الموارد البشرية في مجال الإدارة الالكترونية				
11	ضعف التحفيز بنوعيه(المادي،المعنوي) لاستخدام التقنيات الالكترونية ف الإدارات الرياضية				
12	قلة مشاركة موظفي الموارد البشرية في التخطيط لمشروع الإدارة الالكترونية في مديريات الشباب والرياضة				
13	قلة الفرصة المتاحة لموظفي الموارد البشرية لحضور الندوات والمؤتمرات المتعلقة بالإدارة الالكترونية في المجال الرياضي				

-المحور الثاني : ويشمل على عدة أسئلة تبين أهم المعوقات التقنية التي تحول دون تطبيق الإدارة الالكترونية في إدارة الموارد البشرية في مديريات الشباب والرياضة .

الرقم	العبارات	أوافق بشدة	أوافق	أوافق إلي حد ما	لا أوافق مطلقا
1	ضعف البنية التحتية اللازمة لتطبيق الإدارة الالكترونية في مديريات الشباب و الرياضة				
2	وصعوبة مواكبة سرعة التغيير في تكنولوجيا المعلومات				
3	قواعد البيانات المتوفرة في المديريات غير دقيقة و غير متكاملة				
4	قلة كفاية أجهزة الحاسب المتوفرة في المنظمة				
5	ضعف الصيانة والمتابعة للأجهزة				
6	سرعة تطور أجهزة الحاسب الآلي وأنظمتها				
7	. صعوبة تعريب (الأنظمة / البرامج) الأجنبية				
8	عدم مواكبة تطور البرمجيات المطبقة و مسيرتها				
9	سهولة اختراق شبكة الانترنت بسهولة				
10	عدم توفير الدعم الفني من طرف الشركات الموردة للأجهزة				
11	عدم توفر الأدلة الإرشادية الموضحة لآليات تطبيق الإدارة الالكترونية				
12	ضعف برامج الحماية للبيانات والمعلومات بإدارات مديريات الشباب و الرياضة				
13	صعوبة وضع مواصفات قياسية عند شراء أجهزة الحاسب الآلي ب مديريات الشباب و الرياضة.				

- المحور الثالث : تبين أهم المعوقات البشرية التي تحول درون تطبيق الإدارة الالكترونية في إدارة الموارد البشرية في مديريات الشباب والرياضة.

الرقم	العبارات	أوافق بشدة	أوافق	أوافق إلي حد ما	لا أوافق	لا أوافق مطلقا
1	مقاومة بعض موظفي الموارد البشرية بمديريات الشباب و الرياضة للتغيير في مديريات الشباب و الرياضة					
2	خوف بعض موظفي الموارد البشرية بمديريات الشباب و الرياضة من التغيير					
3	تجاهل موظفي الموارد البشرية بمديريات الشباب و الرياضة بقدرتهم علي استخدام تطبيقات الإدارة الالكترونية					
4	خوف موظفي الموارد البشرية من فقدان مراكزهم الوظيفية					
5	ضعف الرصيد المعرفي بتقنيات الإعلام الآلي					
6	ضعف اقتناع بعض موظفي الموارد البشرية بمديريات الشباب و الرياضة بجدوي تطبيق الادارة الالكترونية					
7	ضعف الدافعية للتغيير عند موظفي الموارد البشرية بمديريات الشباب و الرياضة					
8	خوف موظفي الموارد البشرية من زيادة مهامهم والأعباء الادارية					
9	الافتقار الى عدد الموظفين المتخصصين في تشغيل وصيانة أجهزة الإعلام الآلي					
10	ضعف مهارات اللغة الانجليزية لدي بعض موظفي الموارد البشرية في مديريات الشباب و الرياضة					
11	خوف بعض موظفي الموارد البشرية بمديريات الشباب و الرياضة من المساءلة في حالة تعطل أحد الأجهزة الالكترونية					
12	عدم الوعي بأهمية الحماية والأمن المعلوماتي لدى بعض موظفي الموارد البشرية بمديريات الشباب و الرياضة					
13	ضعف مستوى ثقة موظفي الموارد البشرية لمديريات الشباب و الرياضة في مختلف التعاملات الالكترونية					

- المحور الرابع : تبين أهم المعوقات المالية التي تحول درون تطبيق الإدارة الالكترونية في إدارة الموارد البشرية في مديريات الشباب والرياضة.

الرقم	العبارات	أوافق بشدة	أوافق	أوافق إلي حد ما	لا أوافق مطلقا
1	قلة الإمكانيات المالية اللازمة لتطبيق الإدارة الالكترونية				
2	التكلفة الباهظة لبعض الأجهزة والمعدات الالكترونية مديريات الشباب و الرياضة				
3	أسعار البرمجيات الالكترونية مكلفة جدا				
4	عدم كفاية المخصصات المالية لصيانة الأجهزة				
5	ضعف المخصصات المالية لشراء أنظمة حماية المعلومات				
6	عدم كفاية المخصصات المالية لتصميم وتطوير برامج وتطبيقات الإعلام الآلي				
7	عدم وجود مخصصات مالية كافية لبرامج التدريب لموظفي الموارد البشرية في مجال الإدارة الالكترونية				
8	المخصصات المالية بمديريات الشباب و الرياضة لتنظيم (المحاضرات ، الندوات ، ورش العمل) ضعيفة				
9	عدم كفاية الإمكانيات المادية المخصصة لتعاون مع المعاهد التدريبية و الاستشارية				
10	محدودية دور القطاع الخاص في المساهمة (المالية / العينية) لدعم تطبيقات الإدارة الالكترونية في				
11	ضعف المخصصات المالية للبحوث والدراسات في مجال تقنيات المعلومات لدى مديريات الشباب و الرياضة				

- المحور الخامس : تبين أبرز الآليات التي تمكن من خلالها التغلب علي معوقات تطبيق الإدارة الالكترونية
في ادارة الموارد البشرية :

الرقم	العبارات	أوافق بشدة	أوافق	أوافق إلي حد ما	لا أوافق	لا أوافق مطلقا
1	الحصول علي دعم وتأييد الإدارة العليا لتطبيق الإدارة الالكترونية					
2	إصدار التشريعات اللازمة لتطبيقات الإدارة الالكترونية					
3	تعميق الوعي بمفهوم الإدارة الالكترونية وأهميتها.					
4	إعادة بناء (الهياكل التنظيمية، العمليات، الإجراءات الإدارية بما يتوافق مع متطلبات الإدارة الالكترونية					
5	تدريب موظفي الموارد البشرية بالمديريات للتعامل مع تطبيقات الإدارة الالكترونية بكفاءة عالية					
6	إنشاء قاعدة معلومات علي مستوى المديريات تتميز بالدقة والشمولية					
7	استخدام شبكات الاتصالات الالكترونية المتقدمة (شبكة الانترنت/ الانترنت / الاكسترات					
8	وضع إستراتيجية للتعاون والتنسيق بين الإدارات في المديريات					
9	استخدام تقنيات امن المعلومات (برمجيات جدارا لحماية / تشفير البيانات / التوقيع الالكتروني).					
10	التركيز على تعريب جميع البرامج والتطبيقات الخاصة بالحاسوب					
11	استخدام مختلف أشكال الاتصال الالكتروني في العمل الإداري					
12	تنظيم (الندوات، المحاضرات) للتعريف بالتقنيات الحديثة للإدارة					

تطبيق أداة الدراسة :

استخدام مقياس (ليكارت) الخماسي من أجل توضيح درجة ومستويات الاجابة
يتم تفرغ البيانات المتحصل عليها من استجابات المبحوثين في المقياس وهذا حسب محاور الدراسة
التحليل الاحصائي يكون باستخدام البرنامج الاحصائي (SPSS)

الرقم	المتوسط	النسبة	التقدير في الاستبيان	التقدير في التعليق على النتائج
1	من 4.2 الى 5	من 84 الى 100	أوافق بشدة	درجة كبيرة
2	من 3.4 الى 4.19	من 68 الى 83.9	أوافق	درجة كبيرة
3	من 2.6 الى 3.39	من 52 الى 67.9	أوافق الى حد ما	درجة متوسطة
4	من 1.8 الى 2.59	من 36 الى 51.9	لا أوافق	درجة ضعيفة
5	من 1 الى 1.79	من 20 الى 35.9	لا أوافق مطلقا	درجة ضعيفة جدا

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة مُجَّد بوضياف - المسيلة -

معهد علوم و تقنيات النشاطات البدنية و الرياضية -المسيلة-

الباحث : فرحي عبد العزيز

إشراف الدكتور : شوية بوجمعة

القائمة الاسمية للأساتذة المحكمين

الرقم	الاسم و اللقب	الجامعة	التاريخ
01	د. بزيو سليم	جامعة مُجَّد خيضر بسكرة	20 أفريل 2015
02	د. مزروع السعيد	جامعة مُجَّد خيضر بسكرة	22 أفريل 2015
03	د. فنوش نصير	جامعة مُجَّد خيضر بسكرة	20 أفريل 2015
04	د. بزيو عادل	جامعة مُجَّد خيضر بسكرة	20 أفريل 2015
05	د. مراد خليل	جامعة مُجَّد خيضر بسكرة	22 أفريل 2015
06	د. عثمانى عبد القادر	جامعة مُجَّد خيضر بسكرة	23 أفريل 2015
07	د. فضل قيس	جامعة قاصدي مرباح ورقلة	23 أفريل 2015

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم والبحث العلمي

الي السيد مدير، مديرية الشباب والرياضة

لولاية بسكرة

جامعة المسيلة

نيابة مديرية الجامعة للتكوين والتأهل الجامعي

والبحوث العلمي والتكوين العالي فيما بعد التدرج

الطلاب؛ حرصي عليه العزيز

الموضوع : دراسة استطلاعية.

يشرفني سيدي ان اطلب من سيادتكم الموافقة على اجراء دراسة استطلاعية على مستوى مديريتكم :

علما أنني طالب بجامعة المسيلة السنة الاولى دكتوراه طور الثالث (LMD)

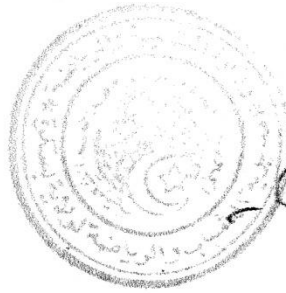
كلية: العلوم وتقنيات النشاطات الرياضية والبدنية

ميدان: العلوم وتقنيات النشاطات الرياضية والبدنية.

قسم: الادارة والتسيير الرياضي

: تخصص: الادارة الرياضية.

وهذا من اجل متطلبات انجاز أطروحة الدكتوراه تحت عنوان : معوقات تطبيق الادارة الالكترونية في تسيير الموارد البشرية على مستوى مديريات الشباب والرياضة .



موافق
رئيس مصلحة التكوين والادارة الجامعي
محمد بن عبد الله جيسماني

بسكرة في :

170 AVR 2018



جامعة محمد بوضياف بالمسيلة
معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية
المدير المساعد المكلف بما بعد التخرج والبحث
العلمي والعلاقات الخارجية

جامعة محمد بوضياف بالمسيلة
معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية
المدير المساعد المكلف بما بعد التخرج والبحث
العلمي والعلاقات الخارجية

المسيلة في 2015/01/13

الى السيد: مدير الشباب و الرياضة
لولاية بسكرة

الموضوع : تسهيل مهمة

يشرفنا أن نلتمس من سيادتكم تقديم يد العون والمساعدة للطالب الباحث:

- الطالب: فرحي عبد العزيز

- وهذا بغرض تسهيل مهمة الطالب الباحث في اطار التحضير لرسالة التخرج لنيل شهادة الدكتوراه الطور الثالث.

بعنوان : معوقات تطبيق الادارة الالكترونية في ادارة الموارد البشرية في مديريات الشباب و الرياضة في الجزائر من وجهة نظر المديرين و العاملين فيها

مدير المعهد
محمد بوضياف بالمسيلة
2015/01/13



جامعة محمد بوضياف بالمسيلة
Institution des Sciences et Techniques des Activités
Physiques et Sportives.
recteur adjoint chargé de poste graduation et la recherche
scientifique et des relations extérieures

جامعة محمد بوضياف بالمسيلة
علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية
مدير المساعد المكلف بما بعد التدرج والبحث
العلاقات الخارجية

المسيلة في 2015/01/13

الى السيد: مدير الشباب و الرياضة
للولاية الاغواط

الموضوع : تسهيل مهمة

يشرفنا أن نلتمس من سيادتكم تقديم يد العون والمساعدة للطالب الباحث:

- الطالب: فرحي عبد العزيز
- وهذا بغرض تسهيل مهمة الطالب الباحث في اطار التحضير لرسالة التخرج لنيل شهادة الدكتوراه الطور الثالث.
- بعنوان : معوقات تطبيق الادارة الالكترونية في ادارة الموارد البشرية في مديريات الشباب و الرياضة في الجزائر من وجهة نظر المديرين و العاملين فيها

المدير المساعد للتدرج والبحث العلمي والعلاقات الخارجية
محمد بوضياف

ولاية الأغواط
مديرية الشباب والرياضة
الرقم
2-2 SEPT 2015
التاريخ



جامعة محمد بوضياف بالمسيلة
Institut des Sciences et Techniques des Activités
Physiques et Sportives.
recteur adjoint chargé de poste graduation et la recherche
scientifique et des relations extérieures

جامعة محمد بوضياف بالمسيلة
معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية
المدير المساعد المكلف بما بعد التدرج والبحث
العلمي والعلاقات الخارجية

المسيلة في 2015/01/13

الى السيد: مدير الشباب و الرياضة
للولاية المسيلة



الموضوع : تسهيل مهمة

يشرفنا أن نلتمس من سيادتكم تقديم يد العون والمساعدة للطالب الباحث:

- الطالب: فرحي عبد العزيز
- وهذا بغرض تسهيل مهمة الطالب الباحث في اطار التحضير لرسالة التخرج لنيل شهادة الدكتوراه الطور الثالث.
- بعنوان : معوقات تطبيق الادارة الالكترونية في ادارة الموارد البشرية في مديريات الشباب و الرياضة في الجزائر من وجهة نظر المديرين و العاملين فيها





المسيلة في 2015/01/13

مديرية الشباب والرياضة ولاية الجلفة
- البريسيد السوارد -
رقم:
بتاريخ: 2015-01-13

الى السيد: مدير الشباب و الرياضة
للولاية الجلفة

الموضوع : تسهيل مهمة

يشرفنا أن نلتبس من سيادتكم بتقديم يد العون والمساعدة للطلاب الباحث:

- الطالب: فرحي عبد العزيز
- وهذا بغرض تسهيل مهمة الطالب الباحث في اطار التحضير لرسالة التخرج لنيل شهادة الدكتوراه الطور الثالث.
- بعنوان : معوقات تطبيق الادارة الالكترونية في ادارة الموارد البشرية في مديريات الشباب و الرياضة في الجزائر من وجهة نظر المديرين و العاملين فيها



مدير المساعد المكلف بما بعد التدرج والبحث العلمي والعلاقات الخارجية
محمد بوزيد أوص

وزارة الشباب والرياضة

قرار وزاري مشترك مؤرخ في 20 صفر عام 1428
الموافق 10 مارس سنة 2007، يحدد تنظيم
مصالح مديرية الشباب والرياضة للولاية.

إن الأمين العام للحكومة،

ووزير الدولة، وزير الداخلية والجماعات المحلية،

ووزير المالية،

ووزير الشباب والرياضة،

- بمقتضى المرسوم الرئاسي رقم 06-176 المؤرخ
في 27 ربيع الثاني عام 1427 الموافق 25 مايو سنة 2006
والمتضمن تعيين أعضاء الحكومة،

- وبمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 06-345 المؤرخ
في 5 رمضان عام 1427 الموافق 28 سبتمبر سنة 2006
الذي يحدد قواعد تنظيم مديريات الشباب والرياضة
للولاية وسيرها، لا سيما المادة 5 منه،

- وبمقتضى المرسوم الرئاسي المؤرخ في 7 ربيع
الثاني عام 1423 الموافق 18 يونيو سنة 2002 والمتضمن
تعيين الأمين العام للحكومة،

- وبمقتضى القرار الوزاري المشترك المؤرخ في 2
جمادى الثانية عام 1410 الموافق 19 ديسمبر سنة 1990
الذي يحدد النظام الداخلي لمصالح مديرية ترقية
الشباب في الولاية،

يقرّون ما يأتي :

المادة الأولى : تطبيقا لأحكام المادة 5 من المرسوم
التنفيذي رقم 06-345 المؤرخ في 5 رمضان عام 1427
الموافق 28 سبتمبر سنة 2006 والمذكور أعلاه، يهدف هذا
القرار إلى تحديد تنظيم مصالح مديرية الشباب
والرياضة للولاية.

المادة 2 : تضم مديرية الشباب والرياضة للولاية،
تحت سلطة المدير، أربع (4) مصالح وتنظم كالآتي :

مصالح التربية البدنية والرياضة، وتتكون
من ثلاثة (3) مكاتب :

- مكتب تطوير التربية البدنية والرياضة،

- مكتب كشف المواهب الرياضية الشابة
وتكوينها،

- مكتب الجمعيات الرياضية والتظاهرات
الرياضية.

مصالح نشاطات الشباب، وتتكون من ثلاثة (3)
مكاتب :

- مكتب الاتصال وإعلام الشباب وأنظمة
الاتصال،

- مكتب البرامج الاجتماعية والتربوية وتسليّة
الشباب،

- مكتب مشاريع الشباب وترقية الحركة الجمعوية
للشباب.

مصالح الاستثمارات والتجهيزات، وتتكون من
ثلاثة (3) مكاتب :

- مكتب المنشآت والتجهيزات الرياضية
والاجتماعية والتربوية،

- مكتب التقييس والصيانة،

- مكتب الإحصائيات والبرامج والتقييم.

مصالح التكوين وإدارة الوسائل، وتتكون من
ثلاثة (3) مكاتب :

- مكتب المستخدمين والتكوين،

- مكتب الميزانية ومتابعة إعانات ومساعدات
الجمعيات الرياضية والشبابية ومراقبتها،

- مكتب الوسائل العامة.

المادة 3 : تلغى أحكام القرار الوزاري المشترك
المؤرخ في 2 جمادى الثانية عام 1410 الموافق 19
ديسمبر سنة 1990 والمذكور أعلاه.

المادة 4 : ينشر هذا القرار في الجريدة الرسمية
للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية.

حرر بالجزائر في 20 صفر عام 1428 الموافق 10
مارس سنة 2007.

وزير الشباب والرياضة وزير الدولة، وزير الداخلية

والجماعات المحلية

نور الدين زرهوني،

المدعو يزيد

يحيى قيدوم

وزير المالية

مراد مدلسي

عن الأمين العام للحكومة

وبتفويض من

المدير العام للتوظيف العمومية

جمال خرشي

المادة 21 : تمسك حسابات المركز طبقا لقواعد المحاسبة العمومية والمخطط المالي الخاص بالمؤسسات ذات الطابع الاداري. ويسند مسك الحسابات وتداول الاموال الى عون محاسب، يعينه أو يعتمده الوزير المكلف بالمالية ويمارس مهامه طبقا للتنظيم المعمول به.

المادة 22 : يقدم الحساب الاداري وحساب التسيير اللذان يعدهما على التوالي الأمر بالصرف والعون المحاسب في المركز الى مجلس التوجيه للمصادقة عليهما، والى السلطات المعنية للموافقة عليهما طبقا للتنظيم المعمول به.

المادة 23 : ترسل الموازنة وحسابات آخر السنة وكذلك التقرير السنوي عن النشاط في السنة المنصرمة، مصحوبة بأراء مجلس التوجيه وتوصياته الى السلطات المعنية حسب الشروط المنصوص عليها في التنظيم المعمول به.

المادة 24 : يخضع المركز للمراقبة المالية التي تمارسها الدولة.

المادة 25 : ينشر هذا المرسوم في الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية.

حرر بالجزائر في 9 جمادى الثانية عام 1414 الموافق 23 نوفمبر سنة 1993.

رها مالك

————★————

مرسوم تنفيذي رقم 93 - 283 مؤرخ في 9 جمادى الثانية عام 1414 الموافق 23 نوفمبر سنة 1993، يتضمن تغيير تسمية مصالح ترقية الشبيبة في الولاية.

إن رئيس الحكومة،

- بناء على تقرير وزير الشباب والرياضة،

- وبناء على الدستور، لاسيما المادتان 81 - 4

و116 منه،

المادة 16 : يساعد المدير رؤساء أقسام ومصالح لجنة تنسيق.

المادة 17 : تتكون لجنة التنسيق من :

- المدير، رئيسا،

- العون المحاسب،

- رؤساء الأقسام والمصالح التابعة للمركز،

- ممثلي الهيئات أو المستعملين الآخرين للمركز.

المادة 18 : تبدي لجنة التنسيق رأيا في كل المسائل المتعلقة بما يأتي :

- برمجة الأنشطة والتظاهرات الثقافية،

- تسيير المساحات المشتركة وصيانتها،

- أمن المباني وصيانتها،

- الأنشطة التجارية الممارسة في المركز.

تجتمع لجنة التنسيق مرة في الشهر بناء على استدعاء من المدير.

الفصل الثالث

أحكام مالية

المادة 19 : تبدأ السنة المالية الخاصة بالمركز في أول يناير وتقف في 31 ديسمبر من كل سنة.

المادة 20 : تشمل ميزانية المركز على ما يأتي :

1 - الإيرادات :

- إعانات التجهيز والتسيير التي تقدمها الدولة،

- إعانات الهيئات الوطنية والأجنبية والدولية،

- الهبات والوصايا،

- الإيرادات الناتجة عن أنشطة المركز.

2 - النفقات :

- نفقات التسيير،

- نفقات التجهيز وصيانة ممتلكات المركز،

- كل النفقات الأخرى اللازمة لتحقيق أهداف

المركز.

1990، الذي يحدد قواعد تنظيم مصالح ترقية الشبيبة في الولاية وعملها.

- وبمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 92 - 281 المؤرخ في 5 محرم عام 1413 الموافق 6 يوليو سنة 1992 والمتضمن إحداث مديريات للثقافة والإتصال وتنظيمها.

يرسم ما يلي :

المادة الأولى : تعوض عبارتا " مديرية ترقية الشبيبة " و " مديرية ترقية الشبيبة في الولاية " المنصوص عليهما في المادتين 2 و4 من المرسوم التنفيذي رقم 90 - 234 المؤرخ في 28 يوليو سنة 1990 والمذكور أعلاه، بعبارة " مديرية الشباب والرياضة " .

المادة 2 : ينشر هذا المرسوم في الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية.

حرر بالجزائر في 9 جمادى الثانية عام 1414 الموافق 23 نوفمبر سنة 1993.

رضا مالك

- وبمقتضى القانون رقم 90 - 08 المؤرخ في 12 رمضان عام 1410 الموافق 7 ابريل سنة 1990 والمتعلق بالبلدية.

- وبمقتضى القانون رقم 90 - 09 المؤرخ في 12 رمضان عام 1410 الموافق 7 ابريل سنة 1990 والمتعلق بالولاية.

- وبمقتضى المرسوم الرئاسي رقم 93 - 197 المؤرخ في 3 ربيع الأول عام 1414 الموافق 21 غشت سنة 1993 والمتضمن تعيين رئيس الحكومة.

- وبمقتضى المرسوم الرئاسي رقم 93 - 201 المؤرخ في 17 ربيع الأول عام 1414 الموافق 4 سبتمبر سنة 1993 والمتضمن تعيين أعضاء الحكومة.

- وبمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 90 - 118 المؤرخ في 5 شوال عام 1410 الموافق 30 ابريل سنة 1990، المتمم بالمرسوم التنفيذي رقم 90 - 284 المؤرخ في 22 سبتمبر سنة 1990، الذي يحدد صلاحيات وزير الشبيبة.

- وبمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 90 - 234 المؤرخ في 6 محرم عام 1411 الموافق 28 يوليو سنة

مراسيم فردية

مرسوم تنفيذي مؤرخ في 17 جمادى الأولى عام 1414 الموافق 2 نوفمبر سنة 1993، يتضمن تعيين مكلف بمهمة لدى رئيس الحكومة.

بموجب مرسوم تنفيذي مؤرخ في 17 جمادى الأولى عام 1414 الموافق 2 نوفمبر سنة 1993، يعين السيد الحسين مصدق، مكلفا بمهمة لدى رئيس الحكومة، ابتداء من أول أكتوبر سنة 1993.

مرسوم رئاسي مؤرخ في 6 جمادى الثانية عام 1414 الموافق 20 نوفمبر سنة 1993، يتضمن إنهاء مهام مدير دراسات برئاسة الجمهورية (الأمانة العامة للحكومة).

بموجب مرسوم رئاسي مؤرخ في 6 جمادى الثانية عام 1414 الموافق 20 نوفمبر سنة 1993، تنهى مهام السيد محمد الطالب يعقوبي، بصفته مديرا للدراسات برئاسة الجمهورية (الأمانة العامة للحكومة) لإحالاته على التقاعد.

- ضمان متابعة برامج الأندية وإنجاز الهياكل الأساسية، وكذا تفتيشها وصيانتها وحفظها.

- ضمان تسيير الموارد البشرية والمالية والمادية اللازمة لإنجاز مهامها وكذا المحافظة على الممتلكات والأرشيف.

- تقييم النشاطات المبذولة بصفة دورية وإعداد الحصائل والبرامج المتعلقة بها وفقا للأشكال والكيفيات والأجال المقررة.

المادة 4: تضم مديرية الشباب والرياضة للولاية المصالح الآتية:

- مصلحة التربية البدنية والرياضة.
- مصلحة نشاطات الشباب.
- مصلحة الاستثمارات والتجهيزات.
- مصلحة التكوين وإدارة الوسائل.

لا يتعدى عدد المكاتب في كل مصلحة ثلاثة (3) مكاتب.

المادة 5: تطبق أحكام المادة 4 من هذا المرسوم بقرار مشترك بين الوزير المكلف بالشباب والرياضة والوزيرين المكلفين بالمالية والجماعات المحلية والسلطة المكلفة بالوظيفة العمومية.

المادة 6: بغض النظر عن أحكام المادة 4 أعلاه، يساعد مدير الشباب والرياضة لولاية الجزائر أمين عام.

يكلف الأمين العام تحت سلطة مدير الشباب والرياضة بتنسيق عمل مصالح المديرية.

المادة 7: تُلغى أحكام المرسومين التنفيذيين رقم 90 - 234 المؤرخ في 28 يوليو سنة 1990 ورقم 93-283 المؤرخ في 23 نوفمبر سنة 1993 والمذكورين أعلاه.

المادة 8: ينشر هذا المرسوم في الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية.

حرر بالجزائر في 5 رمضان عام 1427 الموافق 28 سبتمبر سنة 2006.

ميد العزيز بلخادم

المادة 2: تجمع مصالح الشباب والرياضة على مستوى كل ولاية ضمن مديرية للشباب والرياضة.

المادة 3: تطوّر مديريات الشباب والرياضة للولاية المسسات والهياكل والأجهزة والنشاطات التابعة لاختصاصها العاملة في ميادين الشباب والتربية البدنية والرياضة وتحثها وتنسّقها وتقيمها وتراقبها.

وبهذه الصفة تكلف، على الخصوص بما يأتي:

- تطوير البرامج الاجتماعية التربوية والترفيهية وحركة ومبادرات الشباب وغضاءاتهم للتعبير وتنشيطها ومتابعة تنفيذها.

- إعداد برامج الإعلام والاتصال والإصغاء للشباب وتطويرها وتنشيطها.

- ترقية الحركة الجمعوية للشباب والرياضة وكذا هيكلها وتطويرها وتنظيمها.

- تنفيذ البرامج الهللفة للاندماج الاجتماعي للشباب والمشاركة المتصفة بالوطنية وترقية مبادراتهم وكذا مكافحة الأزمات الاجتماعية والعنف والتهميش، بالاتصال مع المصالح والهيئات المعنية للولاية.

- تنفيذ برامج ترقية وتعميم التربية البدنية والرياضة، لا سيما في الوسط التربوي والتكوين وإعادة التربية والوقاية بالاتصال مع المصالح والهيئات المعنية للولاية.

- وضع التنظيمات وأقطاب انتقاء المواهب الرياضية الشابة وتوجيهها وتكوينها وتطوير هذه التنظيمات والأقطاب ومتابعتها وترقية الممارسات الرياضية النسوية.

- تنظيم أعمال تكوين المستخدمين والتأطير الدائم و/أو العاملين داخل هيكل الحركة الجمعوية وتجديد معارفهم وتحسين مستواهم وتأهيلهم في إطار التنظيم المعمول به.

- إعداد مخطط تطوير الرياضة للولاية بالتنسيق مع مجمل الهياكل والهيئات المعنية.

- السهر على تطبيق التنظيم المتعلق بتسيير المؤسسات وهيئات الشباب والرياضة الموجودة في الولاية واستغلالها وتسييرها.

- وضع أنظمة لتقييم ومراقبة الهياكل والهيئات والمؤسسات التابعة لاختصاصها والسهر على مراقبة مساعدات الدولة للحركة الجمعوية الرياضية والشبابية.

- ويمقتضى القانون رقم 08 المؤرخ في 14 رمضان عام 1410 الموافق 7 أبريل سنة 1990 والمتعلق بالشرطة، المتمم.
- ويمقتضى القانون رقم 09 المؤرخ في 17 رمضان عام 1410 الموافق 7 أبريل سنة 1990 والمتعلق بثلوية، المتمم.
- ويمقتضى القانون رقم 04-10 المؤرخ في 27 جمادى الثانية عام 1425 الموافق 14 غشت سنة 2004 والمتعلق بالتربية البدنية والرياضة.
- ويمقتضى المرسوم الرئاسي رقم 06-175 المؤرخ في 26 ربيع الثاني عام 1427 الموافق 24 مايو سنة 2006 والمتضمن تعيين رئيس الحكومة.
- ويمقتضى المرسوم الرئاسي رقم 06-176 المؤرخ في 27 ربيع الثاني عام 1427 الموافق 25 مايو سنة 2006 والمتضمن تعيين أعضاء الحكومة.
- ويمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 90-234 المؤرخ في 6 محرم عام 1411 الموافق 28 يوليو سنة 1990 الذي يحدد قواعد تنظيم مصالح ترقية الشبيبة وعملها.
- ويمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 93-283 المؤرخ في 9 جمادى الثانية عام 1414 الموافق 23 نوفمبر سنة 1993 والمتضمن تغيير تسمية مصالح ترقية الشبيبة في الولاية.
- ويمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 94-215 المؤرخ في 14 صفر عام 1415 الموافق 23 يوليو سنة 1994 الذي يحدد أجهزة الإدارة العامة في الولاية وهيكلها.
- ويمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 05-410 المؤرخ في 16 رمضان عام 1426 الموافق 19 أكتوبر سنة 2005 الذي يحدد صلاحيات وزير الشباب والرياضة.
- ويمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 05-411 المؤرخ في 16 رمضان عام 1426 الموافق 19 أكتوبر سنة 2005 والمتضمن تنظيم الإدارة المركزية في وزارة الشباب والرياضة.

يرسم ما يأتي :

المادة الأولى : يحدد هذا المرسوم قواعد تنظيم مديريات الشباب والرياضة للولاية وسيرها.

مرسوم تنفيذي رقم 06 - 345 مؤرخ في 5 رمضان عام 1427 الموافق 28 سبتمبر سنة 2006، يحدد قواعد تنظيم مديريات الشباب والرياضة للولاية وسيرها.

إن رئيس الحكومة،

- بناء على تقرير وزير الشباب والرياضة،

- وبناء على الدستور، لا سيما المادتان 85-4 و125 (الفقرة 2) منه،

يرسم ما يلي :

- ويمقتضى القانون رقم 90 - 09 المؤرخ في 12 رمضان عام 1410 الموافق 7 ابريل سنة 1990 المتعلق بالولاية.

- ويمقتضى المرسوم رقم 86 - 30 المؤرخ في 9 جمادى الثانية عام 1406 الموافق 18 فبراير سنة 1986 الذي يضبط أجهزة الادارة العامة في الولاية وفيهاكلها ويحدد مهامها وتنظيمها.

يرسم ما يلي :

المادة الاولى : يحدد هذا المرسوم قواعد تنظيم مصالح ترقية الشبيبة في الولاية وعملها.

المادة 2 : تجمع المصالح المكلفة بانشطة الشبيبة والرياضة والثقافة ضمن مديرية ترقية الشبيبة تحتوي على مصالح مهيكله في شكل مكاتب.

المادة 3 : تحت مصالح ترقية الشبيبة على أعمال التنشيط التربوي، والثقافي والعلمي والترفيهي الموجه للشباب وكذلك الانشطة البدنية والرياضية وتنسق هذه الأعمال وتقيمها، وبهذه الصفة، تتولى المهام التالية على النصوص :

- متابعة البرامج المقررة في ميدان الادماج الاجتماعي والمهني للشباب وهذا بالاتصال مع السلطات والهيئات المحلية المعنية.

- المساهمة في ترقية مبادرات الشباب وتشجيع كل عمل يبشر في هذا الميدان،

- تنشيط الجهاز المحلي للاعلام والاتصال الموجه للشباب وتقييمه،

- تشجيع جمعيات انشطة الشباب،

- تنظيم أعمال التكوين وتحسين المستوى وتجديد المعارف لفائدة مؤطري أنشطة الشبيبة والرياضة وهذا بالاتصال مع الهياكل والهيئات المعنية في اطار التنظيم الجاري به العمل،

- متابعة برامج الاستثمار وجمع المعطيات الاحصائية الخاصة بقطاع الشبيبة والممارسة البدنية والرياضية واستغلالها، وهذا بالاتصال مع المصالح الولائية المعنية،

- الحث على احداث كل انجاز لفائدة الشباب ومد يد المساعدة التقنية والبداعوجية لتكريسه،

- الحرص على تطبيق التنظيم المسير لانشطة الشبيبة والرياضة،

المادة الاولى : تحدد قائمة التجهيزات المعدة على وجه الخصوص لانتاج الخبز والتي يكتفيها الحرفيون الخبازون عن طريق الاعفاء من الرسم الوحيد الاجمالي عند الانتاج، ضمن الشرو المنصوص عليها في المادة 87 من قانون المالية لسنة 1990، طبقا للملحق المرفق بهذا المرسوم.

المادة 2 : ينشر هذا المرسوم في الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية.

حرر بالجزائر في 6 محرم عام 1411 الموافق 28 يوليوز سنة 1990.

مولود حمروش

الملحق

قائمة التجهيزات وقطع الغيار التابعة لها المعفاة من الرسم الوحيد الاجمالي عند الانتاج

- صانعات الخبز

- مقاسمات

- معاجن

- افران

- ميزان

- وازنات

- صفائح

- خزائن التخدير

- مجرفة للتغشية بالدقيق والاخراج من الفرن.

مرسوم تنفيذي رقم 90 - 234 مؤرخ في 6 محرم عام 1411 الموافق 28 يوليوز سنة 1990 يحدد قواعد تنظيم مصالح ترقية الشبيبة في الولاية وعملها.

إن رئيس الحكومة،

- بناء على الدستور، لاسيما المادتان 81 - 4 و116 منه،

- ويمقتضى القانون رقم 90 - 08 المؤرخ في 12 رمضان عام 1410 الموافق 7 ابريل سنة 1990 المتعلق بالبلدية،

- ويمقتضى الامر رقم 67 - 54 المؤرخ في 16 ذي الحجة عام 1386 الموافق 27 مارس سنة 1967 المتضمن احداث المعهد الوطني للتكوين المهني للكبار.

- ويمقتضى القانون رقم 78 - 12 المؤرخ في اول رمضان عام 1398 الموافق 5 غشت سنة 1978 المتضمن القانون الاساسي العام للعامل.

- ويمقتضى القانون رقم 87 - 20 المؤرخ في 2 جمادى الاولى عام 1408 الموافق 23 ديسمبر سنة 1987 المتضمن قانون المالية لسنة 1988 لاسيما المادة 189 منه.

- ويمقتضى القانون رقم 88 - 01 المؤرخ في 22 جمادى الاولى عام 1408 الموافق 12 يناير سنة 1988 المتضمن القانون التوجيهي للمؤسسات العمومية الاقتصادية.

- ويمقتضى القانون رقم 88 - 05 المؤرخ في 22 جمادى الاولى عام 1408 الموافق 12 يناير سنة 1988 المعدل والمتمم للقانون رقم 84 - 17 المؤرخ في 7 يوليو سنة 1984 والمتعلق بقوانين المالية.

- ويمقتضى المرسوم رقم 65 - 259 المؤرخ في 18 جمادى الثانية عام 1385 الموافق 14 أكتوبر سنة 1965 والمتضمن تحديد التزامات المحاسبين ومسؤولياتهم.

- ويمقتضى المرسوم رقم 65 - 260 المؤرخ في 18 جمادى الثانية عام 1385 الموافق 14 أكتوبر سنة 1965 والمتضمن تحديد شروط تعيين المحاسبين العموميين.

- ويمقتضى المرسوم رقم 69 - 52 المؤرخ في 25 صفر عام 1389 الموافق 12 مايو سنة 1969 المتضمن التدابير المخصصة لتسيير التكوين والالتقان للموظفين واعوان الدولة والجماعات المحلية والمؤسسات والهيئات العمومية.

- ويمقتضى المرسوم رقم 84 - 296 المؤرخ في 18 محرم عام 1405 الموافق 13 أكتوبر سنة 1984 المتعلق بمهام التدريس والتكوين باعتبارهما عملا ثانويا.

يرسم ما يلي :

الفصل الاول

احكام عامة

المادة الاولى : موضوع هذا المرسوم هو تحديد القانون الاساسي النموذجي للمعاهد الوطنية المتخصصة للتكوين المهني.

- العرص على السير الحسن لمؤسسات الشبيبية والرياضة وهيئاتها الموجودة بالولاية واقتراح كل تدبير يرمي الى تحسين تسييرها.

- ضمان تسيير الموارد البشرية والمالية والمادية اللازمة لانجاز مهامها.

- التقييم الدوري للنشاطات الميدانية واقتراح كل التدابير الهادفة الى تحسينها واعداد الحصائل والبرامج المتعلقة بها.

المادة 4 : يمكن ان تشمل مديرية ترقية الشبيبية على ثلاثة (3) مصالح كحد اقصى. وتضم كل مصلحة، حسب اهمية المهام المنوطة بها اربعة (4) مكاتب كحد اقصى.

تطبق احكام هذه المادة بموجب قرار وزاري مشترك بين وزير الشبيبية والوزراء المكلفون بالمالية والجماعات المحلية والسلطة المكلفة بالوظيفة العمومية.

المادة 5 : ينقل الى الهيكل المحدث بموجب هذا المرسوم تبعا للاجراءات التي يحددها التنظيم الجاري به العمل، المستخدمون والوسائل والاملاك باختلاف طبيعتها المتصلة بانشطة الشبيبية والرياضة والثقافة التي كانت تمارس في اطار المجلس التنفيذي للولاية سابقا.

المادة 6 : ينشر هذا المرسوم في الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية.

حرر بالجزائر في 6 محرم عام 1411 الموافق 28 يوليو سنة 1990.

مولود حمروش

مرسوم تنفيذي رقم 90 - 235 مؤرخ في 6 محرم عام 1411 الموافق 28 يوليو سنة 1990 يتضمن القانون الاساسي النموذجي للمعاهد الوطنية المتخصصة في التكوين المهني.

إن رئيس الحكومة،

- بناء على تقرير الوزير المنتدب للتكوين المهني،

- وبناء على الدستور، لاسيما المادتان 81 و116 منه،

- ويمقتضى الامر رقم 66 - 133 المؤرخ في 12 صفر عام 1386 الموافق 2 يونيو سنة 1966 المعدل والمتمم والمتضمن القانون الاساسي العام للوظيفة العمومية، ومجموع النصوص المتخذة لتطبيقه،

مديرية الشباب والرياضة لولاية بسكرة

مكتب المستخدمين والتكوين

مكتب الوسائل العامة

مكتب الميزانية ومتابعة إعانات ومساعدات الجمعيات
الرياضية والشباب ومراقبتها

مكتب البرامج الاجتماعية والتربوية وتسليية الشباب

مكتب الاتصال و إعلام الشباب وأنظمة الإتصال

مكتب المشاريع الجمعوية وترقية الحركة الجمعوية للشباب

مكتب تطوير التربية البدنية والرياضية

مكتب كشف المواهب الشابة وتكوينها

مكتب الجمعيات الرياضية والتظاهرات الرياضية

مكتب المنشآت والتجهيزات الرياضية والاجتماعية والتربوية

مكتب التقييس والصيانة

مكتب الإحصائيات والبرامج والتقييم

مصلحة التكوين وإدارة
الوسائل

مصلحة نشاطات الشباب

مصلحة التربية البدنية
والرياضية

مصلحة الإستثمارات
والتجهيزات

قرار وزاري مشترك مؤرخ في 20 صفر عام 1428 الموافق لـ 20 مارس 2007

يحدد تنظيم مصالح مديريةية الشباب والرياضة للولاية

ملخص: يندرج هذا الموضوع ضمن متطلبات مواكبة العمل الإداري في المجال الرياضي للتطور التكنولوجي الراهن في شتى الميادين. هذا للكشف عن أبرز المعوقات التي تحول دون تطبيق الإدارة الإلكترونية في إدارة الموارد البشرية بمديريات الشباب والرياضة في الجزائر من وجهة نظر المديرين والموظفين العاملين فيها. و التعرف على أبرز الحلول والآليات التي يمكن من خلالها التغلب عليها و الكشف عن العلاقة الارتباطية بينها، و فتح المجال أمام الإداريين لتطوير العمل الإداري ونشر مفهوم الإدارة الإلكترونية في ظل التحديات والرهانات العالمية. حيث تم تقسيم الدراسة إلى جانبين الأول نظري يشمل أربعة فصول، الفصل الأول: تطور الفكر الإداري، الفصل الثاني الإدارة والإدارة الرياضية، الفصل الثالث الإدارة الإلكترونية، الفصل الرابع إدارة الموارد البشرية. أما الجانب الثاني تطبيقي يشمل الإجراءات المنهجية التطبيقية وكذا عرض ومناقشة وتحليل النتائج والخلاصة العامة.

الكلمات المفتاحية: الإدارة، الإدارة الإلكترونية، الإدارة الرياضية، إدارة الموارد البشرية، المعوقات المالية، المعوقات المادية، المعوقات التقنية.

Résumé: Dans cette thèse ,on traite l'exigence de suivre le travail administratif dans le domaine sportif qui a but de développement technologique que le monde a vécu dans tout ces domaines Cela pour expliciter les principaux obstacles qui se transfèrent sans appliquer l'administration électronique dans l'administration des ressources humaines dans la direction de jeunesse et de sport en Algérie en point de vue de ses directeurs et employés Et 'identifier les principaux mécanismes et solutions les plus importants pour surmonter et révéler les liens entre eux et d'ouvrir la voie aux administrateurs pour développer le travail administratif et la diffusion

De concept de l'administration électronique face aux défis

Lorsque on a divisé deux parties . La première partie est théorique comprend quatre chapitres

Le premier : l'évolution de la pensée administrative . Le deuxième l'administration et l'administration sportive Le troisième l'administration électronique Le quatrième la gestion des ressources humaines

Quant à la deuxième partie pratique elle comprend les procédures méthodologique appliquées ainsi que la présentation la discussion et l'analyse des résultats et le résumé général

Les mots clés : Administration. Administration électronique. Administration sportive la gestion des ressources humaines. Les obstacles technique

Abstract: In this thesis we discuss the requirements of keeping up with the administrative work in the field of sports for the current technological development in various fields . This is to detect the most prominent obstacles that impede the application of electronic management in human resources in the directorate of youth and sport in Algeria from the point of view of managers and employees ,also to identify the best solutions and mechanisms through which to overcome them and reveal the relationship between them to open the way for the administrators to develop the administrative work and spread the concept of electronic management in the face of global challenges and bets.

The study was divided into two parts ,the first was theoretical which included four chapters .The first :the evolution of the administrative though .The second: management and sport management. The third :electronic management .The fourth : human resources . The second part is practical and includes the applied methodological procedures ,as well as the presentation ,discussion and analysis of the results and the general summary.

Key words: administration ,electronic administration ,sports management ,human resources management ,financial constraints ,material constraints ,technical constraints.